



UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO
EMPRESARIALES Y HUMANAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de Licenciado en Administración de
Negocios**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA PROPONER UNA
EMPRESA DE COWORKING, TRABAJO COOPERATIVO, EN EL DISTRITO
DE AREQUIPA EN LA CIUDAD DE AREQUIPA, PERÚ EN EL AÑO 2019**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER:
MARIANA PORTAL MATTOS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**ASESOR:
OSCAR RAMIREZ LAZO**

AREQUIPA – PERÚ

2019

DEDICATORIA

A Dios: Quién ilumina mi camino en la vida

A mis padres: Enrique y Martha quienes son mis principales apoyos en la vida

A mi hermano Manuel, quién es mi ejemplo a seguir

A mi familia y amigos quienes me motivan y apoyan incondicionalmente

Resumen

El supuesto es el indudable crecimiento de coworking, trabajo colaborativo, siendo una tendencia mundial. Sin embargo, en una de las principales ciudades del Perú como lo es Arequipa se ha identificado el lento desarrollo de este tipo de servicios habiendo un significativo número de emprendedores y profesionales que trabajan en esta ciudad. De esta manera se identificó la oportunidad, convirtiéndose en una idea de negocio. El presente plan de negocios propone determinar la viabilidad de la formulación de una empresa de coworking en el distrito y ciudad Arequipa.

La metodología propuesta consiste en base a la idea de negocio planteada, la elaboración del proyecto de aplicación se dará a través de la revisión documental y bibliográfica.

En el marco teórico se presentan las fuentes secundarias y las fuentes primarias son las encuestas y entrevistas. Finalmente se describirán los resultados y análisis para presentar las conclusiones del proyecto de aplicación.

Respecto a las unidades de investigación fueron las siguientes: descripción del servicio y valor distintivo, análisis del mercado, análisis del sector industrial (oferta y demanda), análisis interno (marketing mix), estudio legal, estudio técnico (layout), estudio de la organización y análisis financiero del proyecto y evaluación de supuestos escenarios. El presente plan de negocios presenta una tasa interna de retorno de 59% en un periodo de 5 años, también obtiene una relación de beneficio costo de 1.05.

Abstract

The assumption is the unquestionable growth of coworking, collaborative work, being a worldwide trend. However, one of the main city in Peru is Arequipa, and it has been identified the slow development of this type of services. In spite of having a significant number of entrepreneurs and professionals working in this city. In this way, the business opportunity was identified, becoming in a business idea. The present business plan proposes to determine the viability of the formulation of a coworking company in the district of Arequipa.

The proposed methodology is based on the idea of business proposed, the preparation of the thesis plan will be given through the documentary and bibliographic review. The secondary sources are presented in the theoretical framework and the primary sources are presented in the surveys and interviews. Finally the results and analysis will be described to present the conclusions of the thesis.

Regarding the research units were the following: description of the service and distinctive value, analysis of the market, analysis of the industrial sector (offer and demand), internal analysis (marketing mix), legal study, technical study (layout), study of the organization and financial analysis of the project and evaluation of supposed scenarios. The present business plan presents a rate of return of 59% over a period of 5 years, it also obtains a cost benefit ratio of 1.05.

Introducción

El presente plan de negocio es un documento que especifica la idea fundamental del negocio y otras consideraciones relacionadas con la idea fundamental. La característica de este plan de negocio es para la propuesta de una nueva empresa en la ciudad y distrito de Arequipa. Considerando que existe la tendencia de trabajar colaborativamente entre diferentes empresas con sus respectivos rubros en un solo espacio, esta nueva tendencia es llamada coworking. Esta innovadora tendencia de trabajo es reciente en la ciudad de Arequipa.

El presente proyecto de aplicación contempla en su desarrollo cinco capítulos. El primer capítulo contempla el planteamiento teórico, donde se expone el planteamiento del problema llegando a la viabilidad y limitación del plan de negocio. El segundo capítulo es referido al marco conceptual, en este capítulo se dan a conocer los principales conceptos utilizados en el proyecto de aplicación. El tercer capítulo trata de la idea de negocio, descripción del servicio y valor distintivo. En el cuarto capítulo se desarrolla el plan de negocios dividido en los puntos mencionados a continuación: análisis externo de la propuesta del plan de negocio, análisis interno, el estudio legal de la empresa propuesta en cuestión, estudio técnico, es decir el layout el tamaño, localización y especificación de instalación y equipos y el estudio de la organización. En el quinto capítulo se presenta el análisis financiero. Finalmente se presenta conclusiones y recomendación argumentando la determinación y viabilidad del presente plan de negocios.

Índice de contenido

Introducción	5
Capítulo I: Planteamiento Teórico	8
1.1 Planteamiento del problema.....	8
1.1.1 Descripción del problema.....	8
1.2 Formulación de preguntas	10
1.2.1 Pregunta General	10
1.2.2 Preguntas Específicas	10
1.3 Formulación de objetivos	11
1.3.1 Objetivo General.....	11
1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
1.4 Justificación	12
1.4.1 Práctico	12
1.4.2 Social	12
1.4.3 Personal.....	13
1.5 Viabilidad del Plan de Negocio	13
1.6 Limitaciones del Plan de Negocio	14
Capítulo II: Marco de Referencia	15
2.1. Antecedentes de la investigación.....	15
2.2 Marco Conceptual	16
2.2.1 Coworking	16
2.2.2 Freelance.....	17
2.2.3 Networking	17
2.2.4 Startup Communities	17
2.2.5 Startup.....	17
2.3 Marco Teórico	18
2.3.1 Administración Estratégica.....	18
2.3.2 Plan de Negocios	19
2.3.3 Plan Estratégico.....	21
2.3.4 Plan de Marketing.....	22
2.3.5 Empresa.....	23
Capítulo III: Aspectos Metodológicos	24
3.1 Aspectos Metodológicos.....	24
3.1.1 Tipo de estudio o alcance de la investigación	24
3.1.2 Diseño de la investigación	24
3.1.3 Método de investigación.....	25
3.1.4 Fuentes.....	25
3.1.5 Población y muestra	25
3.1.6 Técnica e instrumento	26
3.1.7 Procesamiento y tratamiento de la información	26
Capítulo IV: Propuesta de Plan de Negocios	27
4.1. Plan Estratégico	27
4.1.1. Misión	27
4.1.2. Visión	27
4.1.3. Valores	28
4.1.4 Análisis Pest.....	29
4.1.5. Análisis del sector industrial.....	41
4.1.6. Barreras de entrada y salida	46
4.1.7. Descripción del mercado (demanda).....	50
4.1.8 Análisis de la encuesta.....	57

4.1.9 Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE	65
4.1.10. Descripción cadena valor de Michael Porter	68
4.1.11 Indicadores de cada actividad de la cadena de valor.....	78
4.1.12 Matriz de evaluación de Factores Interno EFI	79
4.1.13 Matriz FODA	81
4.1.14. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	85
4.1.15 Benchmarking y comparación	87
4.2 Plan de Marketing	88
4.2.1 Marketing estratégico.....	88
4.2.2. Marketing Operativo	91
4.2.3. Empresa.....	95
4.3 Plan operacional	97
4.3.1. Tamaño	97
4.3.2 Localización	97
4.3.3 Especificación de instalación y equipos.....	98
4.3.4. Distribución del espacio Coworking.....	101
4.3.5. Prestación del servicio	102
4.4. Plan Financiero	112
4.4.1. Capital de inversión.....	112
4.4.2. Análisis de sensibilidad.....	114
4.4.3 Especificación Costos.....	116
4.4.4. Flujo de Caja	119
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones	125
5.1 Conclusiones	125
5.2 Recomendaciones.....	126
Anexos.....	128
Bibliografía	158

Capítulo I: Planteamiento Teórico

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Descripción del problema

Un coworking es un espacio mediano o grande y es un centro que permite el trabajo colaborativo dentro de una red global gracias a la tecnología digital. Conecta a profesionales independientes y personas con flexibilidad en el trabajo que prefieren trabajar en compañía y no en soledad. (Spinuzzi , 2012)

La tendencia mundial del trabajo colaborativo del coworking es conectar cada vez más a empresas, freelancer y emprendedores. Llama mucho la atención el verificar que, en el distrito de Arequipa en la ciudad de Arequipa, Perú el desarrollo de coworking es lento. Esta situación se evidencia fundamentalmente por el hecho que no existe actualmente una base de datos amplia al respecto y adicional a ello se puede comprobar el lento desarrollo de este trabajo colaborativo ante la ausencia de un lugar que preste el servicio de salas de reunión externas debidamente equipadas, diferentes a las salas de reunión internas de cada empresa. Con la implementación de una zona de coworking será factible un trabajo corporativo con los beneficios que todo ello supone.

En otros términos, el problema identificado es el lento desarrollo de este tipo de servicios, no es consecuente con una de las principales ciudades capital de Perú ni

con un significativo número de emprendedores y profesionales que trabajan en esta ciudad.

La tendencia mundial en todas las importantes ciudades del mundo consiste precisamente en el trabajo independiente de profesionales y emprendedores, por cuanto esto supone de un lado, desde el punto de vista de las personas; la oportunidad de ser dueños de su tiempo evitando de ese modo un vínculo laboral que los obligue a cumplir con horarios rigurosos y frecuentemente utilizar horas de transporte hasta su lugar de trabajo. De otro lado, desde el punto de vista empresarial, este tipo de trabajadores independientes libera a las empresas de cargas laborales y prestaciones sociales que les resta alcanzar importantes niveles de competitividad.

Según la revista alemana deskmag.com los espacios de coworking alcanzan una rentabilidad del 72% después de 2 años de prestar el servicio en el mercado. Según la segunda encuesta Mundial sobre Coworking que llevó a efecto la revista, se analizó que aparte de los ingresos por el alquiler y administración de la oficina, el 20% de los ingresos provienen también del alquiler de salas de reunión y eventos, el 5% proviene de la venta de comida y bebida y el porcentaje restante viene de entradas a talleres, eventos y oficinas virtuales. (Deskmag, 2019)

Considerando todo lo señalado es posible comprender que el Plan de Negocios responde de una manera muy oportuna a la necesidad de un espacio idóneo para el desarrollo profesional de un importante número de emprendedores y trabajadores dependientes e independientes en la ciudad de Arequipa.

1.2 Formulación de preguntas

1.2.1 Pregunta General

¿Cómo aprovechar el crecimiento de la demanda de espacios de trabajo cooperativo a través de la formulación de un Plan de Negocios para la propuesta de una empresa de coworking en el distrito de Arequipa de la ciudad de Arequipa?

1.2.2 Preguntas Específicas

1.2.2.1 ¿Cómo se propondrá la empresa de coworking para que sea competitiva en el mercado?

1.2.2.2 ¿Cómo se analizará el mercado para la efectiva propuesta de la empresa coworking?

1.2.2.3 ¿Cómo se desarrollará la estructura y funcionamiento de la empresa de coworking?

1.2.2.4 ¿Cómo se solventará el financiamiento del proyecto?

1.3 Formulación de objetivos

1.3.1 Objetivo General

Formular un Plan de Negocios para proponer una empresa de coworking, trabajo cooperativo, en el distrito de Arequipa en la ciudad de Arequipa, Perú.

1.3.2 Objetivos Específicos

1.3.2.1 Realizar un análisis de los factores externos e internos para elaborar un perfil competitivo coherente con el mercado y competencia.

1.3.2.2 Segmentar el mercado, encontrar la ventaja competitiva y posicionar la marca utilizando los criterios del marketing mix.

1.3.2.3 Desarrollar un Plan Organizacional para la estructura y funcionamiento de la empresa de coworking.

1.3.2.4 Realizar un Plan Económico Financiero del proyecto para precisar los requerimientos del financiamiento interno y externo.

1.4 Justificación

1.4.1 Práctico

El presente Plan de Negocios se elabora porque existe la necesidad en Arequipa, que esta innovadora forma de trabajar se lleve a cabo. Con la propuesta de una zona de coworking las empresas ahorran en gastos operativos como: seguridad, limpieza, útiles de escritorio, servicios públicos y principalmente en el alquiler de las oficinas. Por ejemplo, un trabajador del área comercial, quien trabaja normalmente fuera de la oficina, usando las instalaciones del coworking sería más productivo para la empresa, en vez de tener una oficina dentro de la empresa y usando la misma pocas horas a la semana. También este innovador modelo de trabajo reduciría la informalidad, ya que al ser costoso el alquiler de una oficina los emprendedores con poco capital muchas veces optan por la informalidad.

Estos espacios son solicitados por grandes empresas, pymes, startups y emprendedores. El alquiler de los espacios depende de las necesidades del usuario, puede ser desde un escritorio hasta una sala de reunión. (Sánchez, 2018)

1.4.2 Social

El estrés de los trabajadores que laborarán en la zona de coworking disminuirá en gran proporción respecto a un colaborador que trabaja en un cubículo sin áreas de recreación con un horario comúnmente llamado de oficina. Utilizando la forma de trabajar de coworking disminuirán las enfermedades ocasionadas por el estrés,

mejorarán las relaciones interpersonales de los coworkers y serán altamente productivos y eficientes. De esta manera mejora el clima laboral, surgen nuevas ideas y se logra tener retención del colaborador.

1.4.3 Personal

La elaboración del presente Plan de Negocios se realizó para obtener la Licenciatura en Administración de Negocios y continuar con la formación académica recibida.

A través de este Plan de Negocios es posible ayudar a dar a conocer cada vez más este modelo innovador de trabajar y fortificar la nueva cultura de trabajo colaborativo en la ciudad de Arequipa.

1.5 Viabilidad del Plan de Negocio

La pertinencia del Plan de Negocios sobre la presentación de una zona de coworking es viable ya que se propondrá como aliado estratégico en Arequipa a KAMAN, incubadora de la Universidad Católica San Pablo y coworking en Lima.

Respecto al recurso de financiamiento de este Plan de Negocio será cubierto por la investigadora.

1.6 Limitaciones del Plan de Negocio

La información de fuente primaria es escasa sobre coworking en Perú y los accesos son limitados, debido a que es una nueva metodología de trabajo en el país. La base de datos no es muy amplia, por lo que no se puede analizar una tendencia ni prevenir un declive; presentándose, así como un obstáculo para el Plan de Negocio.

Por otro lado, la cultura de coworking en Perú aun no esta totalmente establecida, por lo que será difícil introducir esta nueva forma de trabajo en una ciudad tradicionalista como lo es Arequipa. Considerando que las personas no tienen experiencia en este innovador modelo de trabajo.

Capítulo II: Marco de Referencia

2.1. Antecedentes de la investigación

El primer proyecto empezó en la ciudad de San Francisco en el año 2005 donde Brad Neuberg ofrecía unos cuantos escritorios con servicios como: Wi-Fi, salas de meditación y masajes, pasos en bicicleta y comida un par de días a la semana. Después de un año cerró este primer proyecto e inauguro Hat Factory, primer espacio que trabajaría a tiempo completo y lo llamo “coworking space”. (Pérez , 2014)

Al finalizar el año 2016 en España había 1500 espacios de coworking, comenzando en el año 2010 con 50 espacios. Es decir, en 6 años creció 30 veces más en España el coworking. En relación en todo el mundo en el año 2017 había 1500 espacios de coworking. (Pérez , 2014)

En Lima Perú son más de diez empresas dedicadas al coworking, la mayor participación de mercado se encuentra en los distritos de Miraflores y San Isidro en un 70%. Las principales marcas de coworking en Lima son: Comunal, We Work, Regus, Lima Coworking, Gowork y Residencia. (Vega Córdova, 2017)

En la ciudad de Arequipa las zonas de coworking aún no son muy conocidas, sin embargo, las 3 principales son: Coworking AQP, CoworkinginHouse Arequipa y Cayma Coworking.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Coworking

De Koven entiende el coworking como una forma de trabajar basado en principios de la colaboración y trabajo en equipo. En otras palabras, lo explica cómo trabajar juntos como iguales. Consiste en favorecer el trabajo entre personas. (De Koven, 1976)

Los espacios de coworking son zonas de trabajo compartidas utilizadas principalmente por freelancers, start up communities y trabajadores dependientes.

El lugar es concebido por las facilidades como: alquiler desde un escritorio hasta una sala de reunión, conexión Wi-Fi y entre otros servicios gratuitos. Destacar la importancia que los profesionales viven su rutina diaria en las zonas de coworking. (Gandini, 2015)

Dos de las grandes ventajas del coworking son: Eficiencia en costos que comprende el alquiler de la oficina, los servicios públicos, seguridad y cafetería; y sinergias fomentando intercambio de ideas, experiencias y consolidar alianzas estratégicas. (De Olazábal , 2016)

2.2.2 Freelance

Referido a personas que trabajan independientemente, reparte su tiempo de acuerdo a la necesidad del cliente y cuenta con la autonomía de redistribuir su trabajo si la carga laboral es excesiva.

2.2.3 Networking

Proceso de conocer personas que ayuden a desempeñar tu trabajo, también se entiende por la interconexión entre 2 o más personas con un interés en común que intercambian información y contactos útiles para el trabajo.

2.2.4 Startup Communities

Las comunidades de Startup conectan a los empresarios y los animan a invertir en los Startups, construyendo una red de innovación dirigida por un empresario.

2.2.5 Startup

Proyectos emprendedores que surgieron de una idea y posteriormente se concretaron, a través de un financiamiento de terceros interesados.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Administración Estratégica

Definición:

Administración Estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que posibilitan a la organización alcanzar sus objetivos. (Fred R., 2012)

Características:

Fred R. David muestra las tres etapas de la administración estratégica, las cuales son: formulación de la estrategia, implementación y evaluación. La primera etapa consiste en identificar la misión de la estrategia, identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización, determinar objetivos a largo plazo acompañados de estrategias alternativas y concretas. En la segunda etapa la organización debe establecer objetivos anuales, determinar políticas, motivar a los colaboradores y asignar recursos con el fin de ejecutar la estrategia. Esta etapa es considerada como la más difícil porque requiere de dedicación y disciplina. La tercera y última etapa es la evaluación para conocer si la estrategia está funcionando o no, las tres actividades fundamentales para evaluar una estrategia son: revisión de los factores internos y externos, medición del desempeño y aplicación de acciones correctivas.

Tipología:

Considerando lo descrito por Fred R. David, los tipos de estrategia son trece: integración hacia delante, hacia atrás y horizontal, penetración en el mercado, desarrollo del mercado y del producto, diversificación concéntrica, conglomerada y horizontal, empresa en participación, encogimiento, desposesión, liquidación y finalmente una estrategia combinada. Cada una de las estrategias alternativas tiene diversas variaciones.

2.3.2 Plan de Negocios

Definición:

Un Plan de Negocio es un documento que especifica la idea fundamental del negocio y otras consideraciones relacionadas con el inicio. (Longenecker & Moore, 2001)

Características:

Divide el Plan de Negocios en nueve partes: elementos de portada, resumen ejecutivo, misión y visión, panorama general de la compañía, plan de productos o servicios, plan de marketing, plan operacional, plan administrativo y plan financiero. (Longenecker & Moore, 2001)

Los elementos de portada se refieren a los datos generales de la empresa como, por ejemplo: el rubro, industria, logotipo, representante legal, periodo de duración del plan de negocio y la cantidad de personas que elaborarán el mismo. Sobre el resumen ejecutivo es un sumario que tiene como fin llamar la atención del inversionista, presentando la idea central concretamente del proyecto. La tercera parte sobre la misión es la realidad de la empresa mientras la visión es el futuro de la organización. El panorama general de la empresa es un análisis interno. El plan de productos o servicios busca exponer una característica innovadora o un servicio diferente. El plan de marketing segmenta a sus consumidores y plantea estrategias para incrementar las ventas. El plan operacional es la manera como se producirá el producto o cómo será la instalación donde se entregará el servicio. El plan administrativo es la descripción de la estructura y la cultura organizacional. Finalmente, el plan financiero describe específicamente a través de factores financieros la inversión para implementar el proyecto.

Tipología:

Existen 4 diferentes tipos de planes de negocios, los cuales son: plan de negocio para empresas ya conformadas, plan de negocio para nuevas empresas, plan de negocio para inversionistas, plan de negocio para administradores.

2.3.3 Plan Estratégico

Definición:

El Plan Estratégico es entendido por Lumpkin y Dess, como el conjunto de analizar propuestas, determinaciones y llevar a cabo acciones que una empresa realiza para crear y ser sostenible en el mercado, obteniendo así ventajas competitivas. (Lumpkin & Dess, 2003)

Características:

El plan estratégico es cuantitativo, debido a que presenta los números que la empresa pretende obtener, es manifiesto porque expone políticas de la empresa y los lineamientos para conseguir los objetivos trazados inicialmente.

Tipología:

El plan estratégico se divide en 7 diferentes etapas mencionadas a continuación: la primera consiste en el análisis de la situación, es decir estudiar la realidad del mercado donde la empresa tendrá lugar a operar, la segunda es el diagnóstico de la situación, esta etapa busca conocer la operación actual de la empresa, la tercera es la definición de objetivos de la empresa, la cuarta son las estrategias de la empresa, la quinta es el plan de acción, la sexta hace referencia al seguimiento y cumplimiento del plan de acción y la última etapa es la evaluación de los resultados respecto a los objetivos.

2.3.4 Plan de Marketing

Definición:

Según Philip Kotler, experto en la práctica estratégica de Marketing, el plan de Marketing es un documento escrito donde se determinan las estrategias, objetivos y el plan de acción que hace frente a los elementos del Marketing Mix, de esta manera es viable la ejecución de la estrategia de la empresa. (Kotler & Lane Keller , 2006)

Características:

Las principales características de un plan de Marketing son las mencionadas a continuación: debe ser un documento escrito, el contenido debe presentarse de manera ordenada y estructurada, define el responsable de cada acción y determina el procedimiento de acción de las actividades, su estructura es normativa sin embargo si presenta una flexibilidad en su proceso y facilita el cumplimiento del plan estratégico propuesto de la empresa.

Tipología:

Las 8 fases para la elaboración de un Plan de Marketing son explicadas a continuación: la primera es resumen/abstract, análisis situacional orientado al Marketing, la segunda es el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), la tercera es la propuesta de objetivos financieros y de marketing, la

cuarta es las estrategias de marketing (posicionamiento, mercado meta, producto o línea de producto, precio, distribución, promoción), la quinta es el programa de acción que responde a las preguntas; ¿qué se realizará?, ¿cuándo se realizará?, ¿quién lo ejecutará? y ¿cuál es el costo?, la sexta es el presupuesto financiero, la séptima es el cronograma y finalmente la octava es el seguimiento y control.

2.3.5 Empresa

Definición:

Según García la empresa es un conjunto de personas, bienes materiales, sueños, metas, capacidades, todo lo cual le orienta a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer las necesidades y deseos que posee una sociedad, con el fin último de obtener una utilidad o beneficio. (García del Junco, Casanueva Rocha, Ganaza Vargas, & Alonso Rodríguez, 2000)

Características:

Según García las características que componen la estructura de una empresa son: entidad, elementos humanos, aspiraciones, realizaciones bienes materiales, capacidad técnica, capacidad financiera, producción transformación y prestación de servicios y satisfacción de necesidades y deseos. (García del Junco, Casanueva Rocha, Ganaza Vargas, & Alonso Rodríguez, 2000)

Capítulo III: Aspectos Metodológicos

3.1 Aspectos Metodológicos

3.1.1 Tipo de estudio o alcance de la investigación

El alcance del presente proyecto de aplicación es exploratorio - aplicativo debido a que el tema de coworking es relativamente nuevo y mas aún en Arequipa, por este motivo la información es escasa. Y es aplicativo porque el presente Plan de Negocios busca proponer y reforzar este modelo innovador de trabajo colaborativo en la ciudad de Arequipa.

3.1.2 Diseño de la investigación

El diseño de investigación es no experimental, porque se analiza la realidad de proponer un Plan de Negocios de coworking, es decir no se pueden alterar las variables como el clima organizacional, la operatividad de la zona de coworking, el networking o los mismos coworkers.

Es de corte transversal porque el Plan de Negocios esta orientado al año 2019 en la ciudad de Arequipa. Analizándose la interrelación entre las variables mencionadas anteriormente.

3.1.3 Método de investigación

El método de investigación es inductivo, porque se observa la apertura de zonas de coworking y la cultura que este innovador modelo de negocio presenta en países como: España, Alemania, Estados Unidos y en Lima Perú. De esta forma se propondrá en el presente Plan de Negocios una zona de coworking en la ciudad de Arequipa.

3.1.4 Fuentes

Fuentes Primarias: Entrevistas a las empresas de coworking en Lima, las cuales son: Comunal Coworking, WeWork, la tercera entrevista es a un docente experto en planes de negocio de la Universidad San Ignacio de Loyola y la cuarta entrevista es a un experto en coworking en Arequipa. También se ha realizado una encuesta a la población objetivo en la ciudad de Arequipa.

Fuentes Secundarias: Revista alemana Deskmag, Instituto Nacional de Estadística e Informática, Cámara de Comercio de la ciudad de Arequipa y Lima, Banco Central de Reserva del Perú, autor Michael Porter, Fred R. David, Philip Kotler & Kevin Lane Keller.

3.1.5 Población y muestra

Considerando la población como la densidad empresarial respecto a las empresas de servicios en la ciudad de Arequipa y en relación a la muestra se presenta como

personas entre la edad de 18 y 55 años que son emprendedores o trabajan para una empresa que ha optado por el modelo de trabajo coworking.

3.1.6 Técnica e instrumento

Las técnicas a realizar en el Plan de Negocio son: cuestionario mediante el instrumento encuesta y entrevista a través del instrumento test estructurado.

3.1.7 Procesamiento y tratamiento de la información

El primer paso es diseñar los instrumentos en base a las preguntas que se buscan responder frente a las necesidades del entrevistado y su interés por utilizar el servicio de coworking. Los instrumentos de las entrevistas son: guías de entrevistas y focus group. El paso a continuación se debe validar ambos instrumentos tanto las guías de entrevistas como el focus group. Esta prueba en vacío es muy importante porque de esta manera podemos detectar preguntas que el entrevistador no encuentra pertinentes y reorientarlas, duplicidad de preguntas y la correcta distribución de preguntas para evitar el patrón de abandono. El tercer paso, es aplicar los instrumentos a la muestra de la población objetivo. El penúltimo paso es analizar los resultados, construyendo una base de datos con cada encuesta aplicada y analizar las respuestas de las preguntas para encontrar tendencias y datos relevantes para la formulación del plan de negocios. El último paso es presentar los resultados y explicar como influyen en la formulación del plan de negocios, se debe explicar cada gráfico por cada pregunta de la entrevista.

Capítulo IV: Propuesta de Plan de Negocios

La propuesta del presente plan de negocios radica en brindar un servicio diferencial basado en la transformación e innovación de la forma tradicional de trabajar en oficinas. Se busca que los emprendedores, start up y empresas con una importante presencia en el mercado trabajen en un coworking, de esta manera nuestros clientes estarán enfocados en su core business y no invertirán recursos para gestionar y mantener actividades no relaciones directamente con su empresa como son: recepción, limpieza, seguridad, mantenimientos preventivos e implementación de economato. Nuestros clientes reciben diferentes beneficios, pero los más importantes son: pertenecer a una red de Networking y trabajar en un coworking con filosofía anti estrés.

4.1. Plan Estratégico

4.1.1. Misión

Brindar un servicio diferencial que transforme e innove la forma tradicional de trabajar satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

4.1.2. Visión

Para el año 2022 ser pioneros en el mercado de la ciudad de Arequipa inaugurando una segunda zona de coworking.

4.1.3. Valores

Los principios esenciales y permanentes que guían a la empresa son: innovación, responsabilidad, proactividad y confianza.

- **Innovación:** Este valor agregado para la competitividad se refiere a estar dispuesto al cambio, actualizar y adecuar constantemente las nuevas tendencias al servicio de coworking. Implementando benchmarking de tecnologías en otros coworking.
- **Responsabilidad:** Todos los colaboradores son cuidadosos con su trabajo, culminando sus tareas a tiempo y tienen una responsabilidad con la imagen de la marca. Los trabajadores de igual modo tienen una responsabilidad social y con el ambiente.
- **Proactividad:** Los colaboradores son autónomos e interpretan continuamente los escenarios tomando las mejores decisiones, después de recibir capacitación constante, con actitud positiva y adelantándose a los cambios.
- **Confianza:** Todos los equipos de colaboradores de coworking trabajan con honestidad y transparencia, esto se reflejará en la atención a nuestros clientes y atención con nuestros proveedores.

El factor de diferenciación en nuestro coworking es Brindar un servicio diferencial que transforme e innove la forma tradicional de trabajar satisfaciendo las

necesidades de nuestros clientes. Por otro lado, la Red Networking resulta de alianzas estratégicas con coworking en Lima y la incubadora de negocios KAMAN de la Universidad Católica San Pablo.

La Red de Networking es clave para el crecimiento de los emprendimientos, start up y empresas; de esta manera crean oportunidades de negocio innovadoras y competitivas en el mercado. De esta manera generamos valor para el cliente y consecuente con esto nos diferenciaremos de la competencia y los clientes serán fidelizados.

4.1.4 Análisis Pest

4.1.4.1 Político

El año 2018 se ha denominado como el año de la crisis peruana por la gran corrupción donde se han visto involucradas personas jurídicas como instituciones públicas y privadas, personas naturales como jueces, congresistas, empresarios y periodistas. La gran corrupción ha generado incertidumbre política, una gran consecuencia de esta crisis política afecta a la inversión. El circuito de la riqueza explica que la inversión privada fortalece el aparato productivo, es decir la industria, al fortalecer la industria se genera más empleo formal, esto a su vez genera mayores ingresos económicos, cuando el salario aumenta las personas tienen a tener más egresos aumentando la calidad de vida, de esta manera genera más seguridad y como consecuencia la imagen como país mejora a vista de países extranjeros. Finalmente, esta buena imagen generada

trae consigo inversiones. Comenzando de nuevo el circuito en aumentando la industria. Sin embargo, este circuito se ve afectado sino no hay inversionistas interesados en invertir en Perú, generándose un circuito de pobreza.

Empieza cuando la inversión empieza a disminuir, la industria se ve afectada y empieza a disminuir, por lo tanto, la tasa de desempleo empieza aumentar porque no se generan puestos de trabajo, las personas al estar desempleadas y en su búsqueda de satisfacer sus necesidades impulsan la economía informal, esto a su vez disminuye la calidad de vida de los ciudadanos generando inseguridad. Cuando aumenta la inseguridad la imagen del país en el extranjero empieza a verse afectada y el país deja de ser atractivo para los inversionistas externos e internos. Comienza nuevamente este circuito cuando la industria se ve afectada.

Carlos Montaner en su libro, “No perdamos también el siglo XXI”, explica que la base para que la industria se vea fortalecida es la institucionalidad. Por institucionalidad se entiende el conjunto de creencias, ideas, valores, principios que se relacionan con la conducta de los ciudadanos. Este proceso sistemático es primordial porque cuando se ve afectado cae en la corrupción nacional, regional, local, pública y privada. Por este motivo la institucionalidad es la base para fortalecer la industria y de esta manera ser atractivo para los inversionistas como país.

La institucionalidad se ha visto fuertemente afectada en el periodo de gobierno de Pedro Pablo Kuczynski. El economista de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) Mendoza, comenta que la inestabilidad, demagogia, desorden y

corrupción genera un escenario político inestable porque la economía y política están rigurosamente vinculadas.

La agencia de calificación Moody's en este periodo pronosticó para el Perú un crecimiento del 3.5% en el año 2018-2019 y con una calificación crediticia A3. La agencia de calificación comunicó que si bien es cierto se esta viviendo una actual crisis política en el país y esto puede afectar la confianza empresarial y el funcionamiento económico general, como consecuencia disminuiría la inversión privada. Sin embargo, Moody's explica que esta crisis no afectaría gravemente el comercio e industria del país. También añadió que la probabilidad que los proyectos de infraestructura se retrasen a corto plazo, sin embargo, estas son prioridad para el gobierno por lo que se seguirán desarrollando estos proyectos. (Gestión R. , 2018)

Calificación Crediticia y Perspectivas

	S&P	Moody's	Fitch
Perú	BBB+	A3	BBB+
Chile	A+	Aa3	A
Colombia	BBB	Baa2	BBB
México	BBB+	A3	BBB+
Brasil	BB	Ba2	BB
Uruguay	BBB	Baa2	BBB-

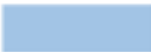


Perspectiva estable		Perspectiva negativa	
Perspectiva estable con reciente rebaja de calificación			

Figura 1 Calificación crediticia y perspectivas. Adaptado de S&P Global Ratings Moody's y Fitch Ratings

Fuente: S&P Global Ratings, Moody's y Fitch Ratings

Es importante para el negocio de Coworking que el país tenga una calificación crediticia estable, y haya también una estabilidad política. De esta manera el círculo de la riqueza beneficiaria al país impulsando la economía en el mismo, así se fortalece la industria, genera más puestos de trabajo, mejora la calidad de vida y seguridad y los ciudadanos estarán dispuestos a pagar y utilizar el servicio de coworking, asumiéndolo como una oportunidad para sus emprendimientos o empresas ya establecidas gracias al servicio y todos los beneficios que ofrece el trabajo colaborativo, coworking.

4.1.4.2 Económico

En el Perú la política económica fiscal ha tenido un crecimiento sostenido promedio del 6%, sin embargo, en los últimos años ha disminuido un promedio del 3%. En el periodo desde 2016 al 2019 se ha recuperado a razón de 3.6% debido al crecimiento en inversión pública y al crecimiento internacional. Sin embargo, Alonso Segura aseguró que deben hacerse reformas en la economía para generar un crecimiento económico sostenido. (Quintanilla, 2017)

Para el negocio de coworking es importante que la economía crezca, de esta manera el PBI aumenta y esto indica que la producción aumenta. Así emprendedores y empresas ya conformadas generarán nuevos proyectos y necesitarán de una red de Networking para llevar acabo exitosamente el proyecto. También necesitan del servicio de coworking para trabajar en los nuevos proyectos y centrarse en su core business, mas no en actividades no relacionadas directamente con su trabajo o proyecto.

Crecimiento en porcentaje del sector servicio prestados a empresas



Figura 2. Crecimiento en porcentaje del sector servicio prestado a empresas. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e informática – INEI, Encuesta Mensual de Servicios prestados a Empresas

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e informática - INEI, Encuesta Mensual de Servicios prestados a Empresas

El gráfico expresando en porcentaje divide el mercado en agencias de viaje y operadores turísticos, actividades profesionales científicas y técnicas, publicidad e investigación de mercados y actividades de servicios administrativos y de apoyo. Respecto a al primer servicio prestado a empresas ha sido impulsada por la demanda de compra de boletos aéreos por el evento Rally Dakar 2019, en relación a las actividades profesionales científicas y técnicas las actividades jurídicas aumentaron por servicios notariales.

La publicidad e investigación de mercados se explica por la creciente demanda del marketing tradicional y dinámico, finalmente las actividades de servicios administrativos y de apoyo crecieron por actividades de seguridad y vigilancia.

Según el resumen informativo semanal del Banco Central de Reserva del 21 de Marzo del 2019 el producto bruto interno creció 1.6% en Enero del 2019 en comparación con el mismo mes del año 2018, en el mes indicado el sector no primario creció 3.5%, esto se vio reflejado en el desempeño de los sectores de construcción, servicios comercio y una mayor producción manufacturera no primaria. En Enero la manufactura no primaria aumentó 3.7%, éste aumento responde mayormente al crecimiento en servicios y construcción. El sector servicios creció 4.2 % en Enero por los buenos resultados en los sectores de telecomunicaciones, financiero y seguros y administración pública. Por otro lado, los puestos de trabajo formal crecieron 4.2% en el mismo mes de acuerdo a información de la Planilla Electrónica de la SUNAT.

Producto Bruto Interno

(Var. % anual)				
	Estructura %	2018		2019
		Ene.	Año	Ene.
PBI Primario	22,2	0,7	3,3	-5,2
Agropecuario	5,5	5,2	7,5	3,5
Pesca	0,5	12,4	39,7	-31,3
Minería e hidrocarburos	13,2	-1,6	-1,3	-1,3
Manufactura primaria	3,0	2,1	13,2	-28,2
PBI No Primario	77,8	3,6	4,2	3,5
Manufactura no primaria	9,6	-1,0	3,7	3,7
Construcción	5,9	8,6	5,4	0,9
Comercio	10,7	2,4	2,6	2,5
Electricidad y agua	1,8	0,2	4,4	5,4
Total Servicios	49,7	4,4	4,4	4,2
PBI Global	100,0	2,9	4,0	1,6

Figura 3. Producto Bruto Interno. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Información y Banco Central de Reserva del Perú.

Fuente: Instituto nacional de estadística e información y Banco Central de Reserva del Perú

Asimismo, el crédito total otorgado al sector privado, el cual incluye préstamos otorgados por bancos, financieras, cajas municipales y rurales y cooperativas— aumentó 7,6 por ciento en el mes de febrero en el año 2019 respecto al mismo mes del año 2018. (Banco Central de Reserva del Perú, 2019)

Según la Cámara de Comercio de Arequipa la ciudad de Arequipa en el año 2018 fue la segunda ciudad con el mayor porcentaje de PYMES con 6%. La región líder es Lima con el 47% y el porcentaje restante es dividido entre las regiones de La Libertad, Cusco, Piura y otras regiones.

En el segundo trimestre en el año 2018 la actividad económica con mayor concentración de empresas de personas naturales registradas fue el comercio al por menor con un porcentaje de 36.2%, seguido por actividades de servicio de comidas y bebidas con 13.1%, comercio al por mayor de 12.5%, transporte y alimentación con un 9.2%, otros servicios como actividades inmobiliarias con 8.8% y finalmente las industrias manufactureras 7.0%.

4.1.4.3 Social

La estructura piramidal de la población en Perú en el año 2018 asciende a 32, 553, 697 personas, el público objetivo esta en un rango de edad de 30 a 45 años. El público objetivo en hombres es 13.7% y de mujeres es también 13.7%.

Estructura piramidal de la población en Perú

Perú ▼

2018

Población: 32,553,697

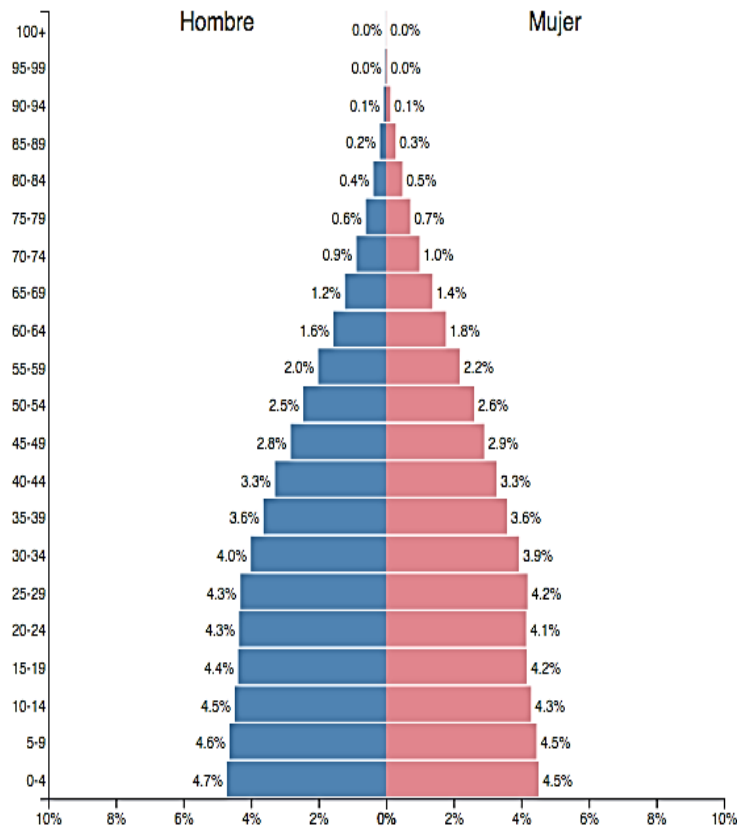


Figura 4. Estructura Piramidal de la población en Perú. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) informó que la ciudad de Arequipa tendría 1 millón 316 mil habitantes en el año 2017, el 24,0% son menores de 15 años, 64,3% tiene la edad entre 15 a 59 años y el 11,7% son adultos mayores con una edad de 60 a más años. (INEI, 2018)

Distribución de personas según niveles socioeconómicos en Arequipa

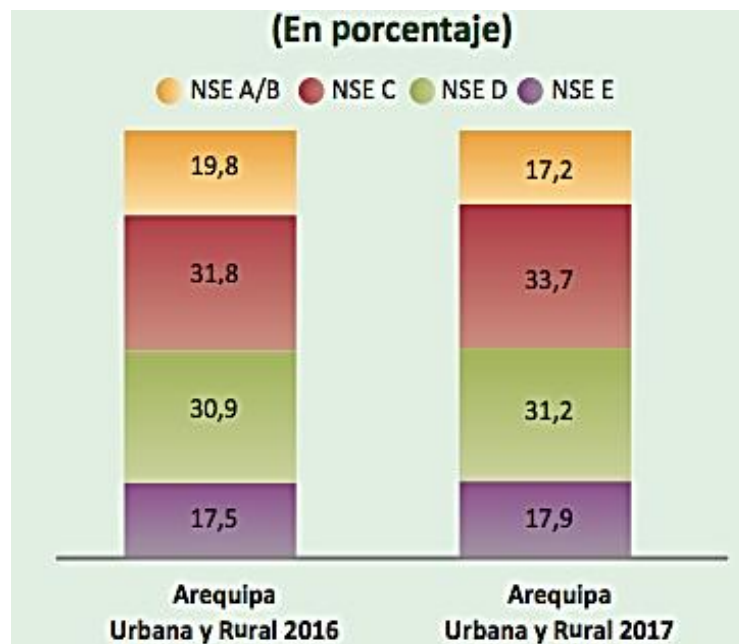


Figura 5. Distribución de personas según niveles socioeconómicos en Arequipa. Adaptado de Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2017.

Fuente: Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2017

Los niveles socioeconómicos en Arequipa son A/B, C, D y E. En el año 2017 el nivel socioeconómico A/B fue 17.2 %, disminuyendo en comparación al año 2016 que fue 19.8%. Respecto al nivel socioeconómico C el porcentaje en el año 2017 fue de 31.2% aumentando en 0.3% y finalmente el nivel socioeconómico E en el año 2017 fue de 17.9% aumentando 0.4% respecto al nivel socioeconómico E en el año 2016. (CCIA, 2017)

Según los estilos de vida de Arellano, en el público objetivo se encuentran los progresistas, hombres que en su mayoría son obreros y empresarios emprendedores, ellos pueden ser formales o informales. Siempre se encuentran en busca de oportunidades, y superarse a si mismos.

Así como también se encuentran las mujeres modernas, quienes son mujeres que buscan una autorrealización tanto en el ámbito profesional como personal. Ambos estilos de vida se encuentran en todos los niveles socioeconómicos.

Especificando el nivel socioeconómico al cual será dirigido el presente proyecto de aplicación es B y C en la provincia de Arequipa. En el año 2017 el porcentaje de personas en el nivel socioeconómico B era de 16.3 %, y en el nivel socioeconómico C el porcentaje era de 34%.

Distribución de personas según NSE 2017 - Departamento (Urbano)

DEPARTAMENTO	PERSONAS - NIVEL SOCIOECONÓMICO - URBANO (%)				
	TOTAL	AB	C	D	E
Amazonas	100%	7.1	21.4	31.4	40.1
Ancash	100%	12.7	38.7	31.8	16.8
Apurimac	100%	5.1	18.9	34.4	41.6
Arequipa	100%	19.1	35.9	31.5	13.5
Ayacucho	100%	6.2	18.9	27.3	47.6
Cajamarca	100%	11.8	23.3	34.8	30.1
Cusco	100%	12.2	26.9	29.1	31.8
Huancavelica	100%	6.0	20.8	35.2	38.0
Huanuco	100%	12.8	26.9	29.9	30.4
Ica	100%	14.9	40.2	34.2	10.7
Junin	100%	12.4	29.8	33.2	24.6
La Libertad	100%	12.8	24.0	32.4	30.8

Figura 6. Distribución de personas según NSE 2017 – Departamento. Adaptado de APEIM 2017: Data Enaho 2016.

Fuente: APEIM 2017: Data Enaho 2016

4.1.4.4. Tecnológico

El Ranking de competitividad digital elaborado por el Institute for Management Development (IMD) reveló que una de las grandes tendencias mundiales es la digitalización de procesos y actividades. Respecto a un total de 63 países analizados Perú ocupa la posición 60. El ranking revela que la debilidad de Perú pese a tener inmigrantes con profesiones en telecomunicaciones la banda ancha móvil tiene poca penetración. Por otro lado, la seguridad cibernética, la agilidad en los negocios e integración de tecnologías de la información son factores retrasados. (El Comercio 2018)

La Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica se extiende 13 mil kilómetros de fibra óptica para conectar la capital con las provincias permitirá mejorar en un 80% la conectividad en todo el país informó Victor Jáuregui, Director Comercial de Optical Networks.

En la actualidad las redes sociales son usadas no solo para conectarse con otras personas sino también para hacer conocida y promover una marca o empresa. Además, con la opción de almacenar información en Dropbox, Google Drive o Box las empresas, emprendedores y startup pueden optar fácilmente por la opción de trabajar en un coworking ya que no necesitan credenzas para archivar información, como era necesario años pasados. De esta manera las empresas, emprendedores y start ups solo necesitarían un lugar que preste los servicios que necesitan para trabajar productivamente.

El sector en el año 2019 se comportará de la siguiente manera según Mario Rodríguez, el sector industria y comercio tendrá un crecimiento y el sector privado seguirá apostando por sumar tecnologías con un fin exclusivamente comercial a pesar de continuar con la coyuntura política que azote al sector público. Las tecnologías que serán más demandadas en el año 2019 será la nube Cloud, trabajo con células ágiles y la necesidad de consultoras que acompañen a trabajar con metodologías de la misma línea. Por otro lado la inversión en la Inteligencia Artificial (AI) seguirá creciendo, las empresas relacionará esta tecnología con el core business. (Gestión, 2018)

Gasto en I+D como porcentaje del PBI

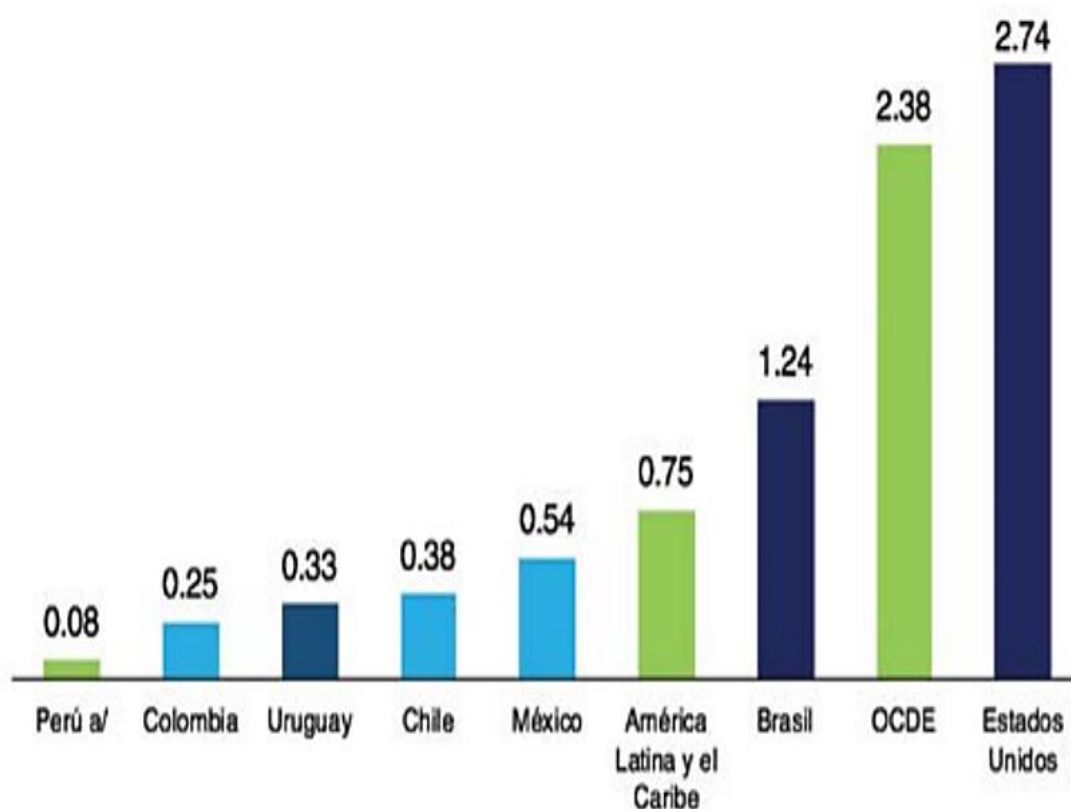


Figura 7. Gasto en I+D como porcentaje del PBI. Adaptado I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo, RICYT, OECD.

Fuente: I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo, RICYT, OECD

El gasto en I+D de los centros de investigación muestran un cálculo general en el año 2015. El gasto total en I+D del Perú sería de 0.11% del PBI. En comparación con Colombia, Uruguay, Chile, México, América Latina y el Caribe, Brasil, OCDE y Estados Unidos, Perú es el país que menos invierte en investigación y desarrollo respecto al PBI. (CONCYTEC, 2016)

4.1.5. Análisis del sector industrial

4.1.5.1 Descripción de las 5 fuerzas de Michael Porter de la industria (oferta)

Las 5 fuerzas de Porter es un concepto que favorece hacer un análisis a una empresa sin importar su rubro; donde se puede maximizar los recursos y superar la competencia a través de estrategias una vez identificadas las 5 fuerzas las cuales son: Poder de negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de servicios sustitutos y rivalidad entre competidores.

4.1.5.2 (F1) Poder de negociación de los compradores o clientes

Es la capacidad de negociación de parte de los clientes de un determinado sector o mercado. El poder de negociación del cliente es mediano, debido a que el cliente potencial puede escoger trabajar en un café, home office, business center o en una biblioteca. Sin embargo, este cambio sí significa un costo para el cliente.

Los clientes potenciales son sensibles al precio, por esta razón el servicio ofrecido es Premium y superar la expectativa del cliente. Si en la relación coste/servicio el coste es mayor, la sensibilidad del comprador al precio aumenta. El servicio es diferenciado, de otra manera será reemplazado por un producto sustituto. La posición en el mercado es fundamental, de esta manera cuando ingresen más competidores al mercado, el cliente objetivo este fidelizado. Los clientes objetivos son tres: empresas, PYMES y emprendedores considerando personas de negocios que viajan a menudo. A continuación, la explicación del poder de negociación con cada cliente.

- El poder de negociación de las empresas es mediano, la razón es, porque las grandes empresas ya cuentan con un establecimiento y disponibilidad de oficinas; sin embargo, este modelo no es eficiente. Las grandes empresas sí son sensibles al precio, por esta razón el servicio de coworking busca optimizar costos y alquilar oficinas a las grandes empresas.
- El poder de negociación de los emprendedores es mediano, porque el capital de los emprendedores en un principio es bajo; entonces si el costo del alquiler de la sala de reunión o el costo de la membresía es alto, los emprendedores preferirán al principio trabajar en un café o en la modalidad home office.
- El poder de negociación de las PYMES es mediano, porque estas pequeñas empresas prefieren invertir en su capital, si el precio de alquiler de las salas reunión excede a su presupuesto, mostrándose también sensibles al precio.

4.1.5.3. (F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

En Perú existen diferentes proveedores que ofrecen el servicio de internet, suministros de oficina, seguridad, limpieza. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es baja, y el poder de negociación de Co-Visión es alto porque no representa un alto costo el cambio de proveedor.

Refiriéndose al alquiler de pisos en edificios el poder de negociación del proveedor es mediana, esto se explica por la ubicación estratégica, la modernidad del edificio, servicios que brinde el edificio como por ejemplo una playa de estacionamiento, cajeros, áreas comunes.

Sobre los facilitadores, empresas quienes facilitan eventos como: talleres, seminarios, entre otros el poder de negociación dependerá del prestigio del ponente y la magnitud del evento. Un mitigador será ofrecer promoción y publicidad del ponente en el centro de trabajo colaborativo del coworking. El servicio de coworking tiene un mediano poder de negociación con los proveedores, el servicio de internet lo presta más de una empresa en Perú y los planes ofrecidos son similares, la variación radica en el precio dependiendo del contrato acordado entre las empresas.

Sobre los suministros de oficina son dados por diferentes empresas de la industria de economato y utilería para oficinas en Arequipa. Al existir diferentes proveedores, el negocio de coworking tiene alto poder de negociación sobre este proveedor. Sobre los proveedores de seguridad y limpieza también hay varias

empresas en el mercado arequipeño. En conclusión, los proveedores tienen bajo poder de negociación frente a un coworking.

Sin embargo, en cuanto al proveedor del alquiler del edificio, el coworking tiene un mediano poder de negociación por el arrendatario, en este caso el coworking decide la ubicación y el edificio en donde le gustaría alquilar un piso para el negocio. Sin embargo, el arrendador tiene mayor poder de negociación al establecer un precio de alquiler mensual por un piso en el edificio. En conclusión, el poder de negociación del arrendador es mediana respecto al coworking.

4.1.5.4 (F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes

La amenaza de nuevos competidores entrantes es alta debido a que el mercado en Arequipa es nuevo, por lo tanto, el negocio es atractivo y existen disponibilidad de recursos como por ejemplo hay más de un edificio interesado en alquilar pisos completos a través de un contrato de arrendamiento. Sin embargo, la ubicación, diseño de interior y servicio actúan como una barrera de entrada. Actualmente en la ciudad de Arequipa 3 son los coworking que lideran el mercado, estos son: Coworking AQP, CoworkinginHouse Arequipa y Cayma Coworking. Respecto a los líderes del mercado en la ciudad de Lima Comunal y WeWork también están interesados en inaugurar una sede en Arequipa.

El negocio de coworking es un mercado emergente, desde el año 2016 al presente año 2019 la evolución del stock de los coworking y centros de negocio

han crecido considerablemente. El servicio Prime ha sido el servicio que más se ha desarrollado, el servicio B también ha crecido sin embargo no en la proporción que creció el servicio prime y otros servicios creció también en una proporción mínima.

4.1.5.5 (F4) Amenaza de servicios sustitutos

La amenaza de servicios sustitutos es alta; los sustitutos son: un café, home office, una biblioteca de una Universidad o un business center. La amenaza es un factor externo por lo tanto no se puede controlar, sin embargo, sí se pueden plantear estrategias para mitigar las amenazas. A continuación, una manera de enfrentar y controlar esta amenaza es a través de la cadena de suministro; si el negocio de coworking hace totalmente eficiente su cadena de suministro obtendrá una ventaja competitiva frente a la competencia mitigando así la amenaza de servicios sustitutos. Otra estrategia para obtener una ventaja competitiva es fidelización de los clientes otorgándoles un valor añadido en el servicio.

4.1.5.6. (F5) Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores sobre competencia indirecta es mediana y sobre competencia directa es mediana también, debido a que el negocio es nuevo en el mercado y no hay un líder con una mayor participación en el mercado.

Matriz de atractividad de las 5 fuerzas de Michael Porter

Factores	Atractividad					Concepto
	1	2	3	4	5	
Poder de negociación de los compradores/clientes		X				Alto poder de negociación
Poder de negociación de los proveedores/vendedores		X				Poder de negociación alto
Amenaza de nuevos competidores entrantes				X		Hay una gran probabilidad de ingreso de nuevos competidores
Amenaza de servicios sustitutos			X			Existe una mediana probabilidad de productos sustitutos
Rivalidad entre competidores			X			La competencia directa e indirecta en el sector es promedio

Figura 8. Matriz de atractividad de las 5 fuerzas de Michael Porter.

Fuente: Elaboración propia

Según la matriz de atractividad de las 5 fuerzas de Porter indica que el negocio de coworking es atractivo, tomando en cuenta que la puntuación 1 es muy baja, 2 es baja, 3 promedio, 4 alta y 5 muy alta. El negocio de coworking es atractivo para los inversionistas debido a su calificación promedio es 3 en las 5 fuerzas de Michael Porter.

4.1.6. Barreras de entrada y salida

Las barreras de entrada y salida infieren un grado de dificultad de ingreso y salida de una empresa en un sector. El siguiente análisis es respecto a las fuerzas competitivas y la intensidad de las barreras de entrada y salida en el negocio de coworking.

Matriz de barreras de entrada y salida de las 5 fuerzas de Michael Porter

Fuerzas Competitivas	Barreras	Intensidad	Justificación
Nuevos entrantes	Entrada	Alta	Inversión alta en el alquiler del inmueble, implementación costosa y compleja, alta inversión para participar en el mercado
Competencia en el mercado	Salida	Alta	Recuperación de la alta inversión
Sustitutos	Entrada	Alta	Existen diferentes cafés, bibliotecas y trabajo en casa
Clientes	Entrada	Mediana	Sensibles al precio, elasticidad al precio
	Salida	Mediana	Desistiendo de nuestro servicio por utilizar un sustituto
Proveedores	Entrada	Baja	Posibilidad de negociar con los servicios como telefonía, limpieza, seguridad, proveedor de útiles de oficina
	Salida	Baja	Existen varias alternativas para reemplazar a los proveedores

Fuente: elaboración propia

Figura 9. Matriz de barreras de entrada y salida de las 5 fuerzas de Michael Porter.

Las 5 fuerzas competitivas se han relacionado con las barreras de entrada y salida. Respecto a nuevos entrantes la barrera de entrada es alta, debido a la alta inversión para implementar un negocio de coworking. El alquiler de un piso en el edificio, la implementación y diseño de todas las salas y áreas comunes generan una alta inversión.

Sobre la competencia en el mercado, la barrera de salida es alta porque es alta la recuperación de la inversión. Respecto a la fuerza competitiva de sustitutos la barrera de entrada es alta, esto se explica porque en la ciudad existen una gran variedad de cafés, bibliotecas o trabajar en casa también es una opción. Refiriéndonos a los clientes, ellos son sensibles al precio del servicio de coworking, existe una elasticidad respecto al precio; es decir si sube mucho el precio los clientes dejarán de utilizar el servicio prefiriendo a los servicios sustitutos. Finalmente, las barreras de entrada y salida de proveedores es baja, esto se explica por la alta demanda de proveedores de empresas tercerizadas de

seguridad, limpieza y proveedores de útiles de oficinas. El único proveedor con la cual la intensidad es alta, es con el arrendatario del piso del edificio.

En relación a las cinco barreras que propone Michael Porter son: economías de escala, diferenciación del producto, inversiones de capital, desventaja en costos independientemente de la escala, acceso a los canales de distribución y política gubernamental.

Las economías de escala es cuando la producción aumenta y el costo disminuye por cada unidad producida, una barrera que se presenta es la curva de aprendizaje que esta directamente relacionada con la experiencia. Esta barrera no afecta directamente al negocio de coworking, porque solo hay economías de escalas en servicios públicos. La segunda barrera, diferenciación del producto/servicio, es muy importante. Esta barrera es alta y esta directamente relacionada con el negocio de coworking, porque si el cliente no percibe una diferenciación y beneficios respecto a otros servicios este no pagará por un desk o sala de reunión en un coworking. La diferenciación respecto a otro coworking son las alianzas estratégicas con coworking en Lima, disponibilidad ilimitada de té, café y leche, disponibilidad de salas para ejecutivos que suelen viajar, alianza estratégica con KAMAN, incubadora de negocios de la Universidad Católica San Pablo y la flexibilidad respecto al horario de trabajo de nuestro cliente. La tercera barrera, inversiones de capital, son los recursos financieros solventados por los inversionistas. La barrera anteriormente mencionada es mediana porque este negocio necesita de una alta inversión para su operación. A largo plazo necesita

como aliado algún grupo de inversión para seguir siendo competitivos en el mercado.

La cuarta barrera, accesos a los canales de distribución, se define como la negociación de los nuevos participantes con los proveedores en el mercado. En relación al coworking esta barrera es baja porque en el mercado hay diferentes opciones de proveedores posibilitando la negociación con ellos. Finalmente, la quinta y última barrera es la política gubernamental, cumplir con las regulaciones del gobierno puede llegar a ser tedioso y costoso. Sobre esta barrera es mediana, porque si se debe tramitar diferentes documentos como: licencias exigidas por cada municipalidad, licencia del Instituto Nacional de Defensa Civil del Perú y permisos, sin embargo, no hay ningún trámite de carácter muy especial el cual hay que tramitar.

Matriz de Perfil Competitivo

		Coworking		Coworking House	
Factores Claves de éxito	Peso	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Calidad de Servicio	0.2	3	0.6	2.5	0.5
Posicionamiento Marca	0.15	2	0.3	2	0.3
Precio Competitivo	0.15	2	0.3	2	0.3
Networking	0.2	3	0.6	2.5	0.5
Ubicación	0.15	2	0.3	2	0.3
Diseño de ambiente	0.15	2	0.3	2	0.3
	1		2.4		2.2

Figura 10. Matriz de Perfil Competitivo.

Fuente: Elaboración propia

Según la entrevista a Ernesto de Olazábal, se obtuvieron los siguientes factores clave de éxito y se les asignó un peso con un valor y ponderación.

En comparación con el competidor Coworking in House, se han tomado 6 factores claves de éxito: Calidad de servicio, posicionamiento de marca, precio competitivo, networking, ubicación y diseño de ambiente.

El peso dado a cada factor de éxito es el de a continuación: calidad de servicio tiene un peso de 20%, posicionamiento de marca tiene 15%, precio competitivo 15%, Networking 20%, ubicación 15% y diseño de ambiente 15%.

El valor en el caso del coworking presentado en el proyecto de aplicación es 3, 2, 2, 3, 2, 2 respectivamente y para el competidor Coworking in House, el valor en calidad de servicio tiene un valor de 2.5 con una ponderación de 0.5, posicionamiento de marca tiene un valor de 2 con una ponderación del 30%, precio competitivo tiene un valor de 2 con una ponderación de 30%, networking tiene un valor de 2.5 y una valoración de 0.5, ubicación tiene un valor de 2 y una ponderación del 0.3, finalmente diseño de ambiente tiene un valor de 2 con una ponderación del 0.3.

4.1.7. Descripción del mercado (demanda)

4.1.7.1. Mercado potencial

El mercado potencial es el conjunto de consumidores al que nuestro servicio puede llegar, son consumidores que podrían necesitar el servicio ofrecido y tienen un cierto nivel de interés de compra. Mercado potencial está definido por la población total multiplicado por los criterios de segmentación, para el fin del

presente proyecto de aplicación la población total distrito de Arequipa equivale a 55, 437 personas de acuerdo datos del XII Censo de Población en el año 2017. (Producción, 2017)

El departamento de Arequipa tiene una población estimada, según el INEI, de 1, 316, 000, donde el 64.3% tienen edades entre 15 y 59 años. Sólo la provincia de Arequipa el Instituto Nacional de Estadística e Informática, es el 75.3%.

Datos del XII Censo de Población, VII de Vivienda y III de Comunidad indígena 2017

Distritos metropolitanos	Extensión km²	Altitud msnm	Distancia del centro histórico (km)⁴	Población 2017³
Arequipa	12,8	2335	0	55 437
Alto Selva Alegre	6,98	2500	5	85 870
Cayma	246,31	2403	2	91 935
Cerro Colorado	174,9	2406	4	197 954
Characato	86,0	2480	10	12 949
Chiguata	460,81	2946	30	2939
Jacobo Hunter	20,37	2268	7	50 164
José Bustamante	10,83	2310	2	81 829
Mariano Melgar	29,83	2385	3	59 918
Miraflores	28,68	2430	1	60 589
Mollebaya	36,6	2483	7	4756
Paucarpata	31,7	2405	3	131 346
Quequeña	34,93	2536	-	4784
Sabandía	537	2220	8	4368
Sachaca	36,63	2390	4	24 225

Socabaya	18,64	2300	3	75 351
Tiabaya	31,62	2178	8	16 191
Uchumayo	22,14	1950	16	14 054
Yanahuara	2,2	2390	3	25 417
Yarabamba	492,2	2474	-	1314
Yura	1942,9	2590	28	33 346
Total	4264,07	-	-	1 034 736

Figura 11. Datos del XII Censo de Población, VII de Vivienda y III de Comunidad Indígena 2017. Adaptado de Población por Distritos Metropolitanos, Wikipedia.

Fuente: Población por Distritos Metropolitanos, Wikipedia

Criterios de segmentación Mercado Potencial

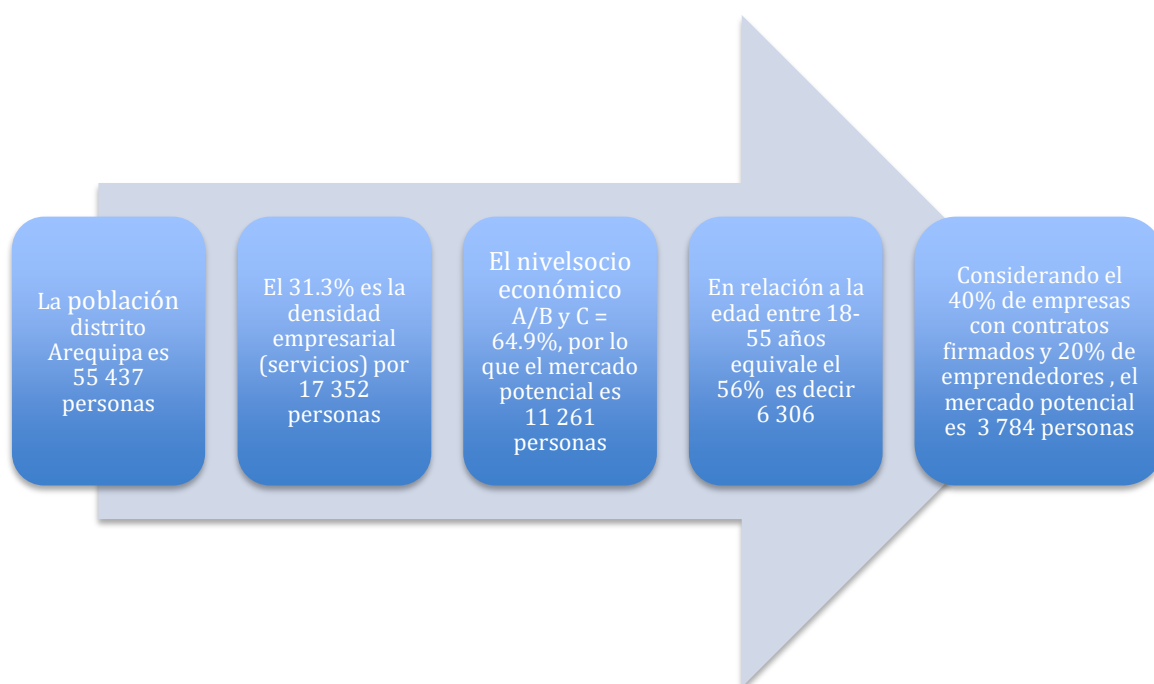


Figura 12. Criterios de segmentación Mercado Potencial

Fuente: Elaboración propia

Los criterios de segmentación son mencionados a continuación; la densidad empresarial de las empresas de servicios en Arequipa es 31.3% y la población

en el distrito de Arequipa es 55 437 personas, es decir el mercado potencial es de 17, 352 personas. Continuando con la segmentación el presente plan de negocios está enfocado en personas de los niveles socioeconómicos A/B y C sumando un total de 64.9%.

Con lo cual el mercado potencial sería de 11 261 personas, adicional a ello el criterio de segmentación edad de la población entre 18 y 55 años de acuerdo a compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública SAC equivale al 56% de la población en la región Arequipa. Lo que implica que el mercado potencial para el distrito de Arequipa equivale a 6 306 personas. Sin embargo, considerando que el 40%, Ernesto de Olazábal considera este porcentaje en la entrevista realizada, de las empresas tienen un contrato ya firmado e incumplir con el contrato significa tener que pagar una penalidad, y el 20% son emprendedores. Finalmente, el mercado potencial para el distrito de Arequipa es 3 784 personas. (Market Report , 2017)

4.1.7.2 Mercado Disponible

El mercado disponible es una parte del mercado potencial y está conformada por el conjunto de consumidores que tienen la necesidad específica de comprar el servicio de coworking. Sin embargo, lo mencionado anteriormente no afirma que todas las empresas comprarán el servicio, por diferentes razones.

El mercado disponible es también el conjunto de consumidores que tienen el deseo, renta y el acceso a una determinada oferta de mercado. El mercado

disponible responde a la multiplicación del mercado potencial por el porcentaje de la primera pregunta de la encuesta realizada, ¿Estaría interesado en trabajar en esta nueva modalidad de trabajo?

Fórmula:

Mercado Potencial X % (¿Estaría interesado en trabajar en esta nueva modalidad de trabajo?)

$$3\,784 \times 82.83\% = 3\,134$$

El mercado disponible es de 3 134 personas en la ciudad de Arequipa en el distrito de Cercado. Estas personas tienen la necesidad específica de comprar el servicio de coworking, tienen el deseo y la renta.

4.1.7.3 Mercado Efectivo

El mercado efectivo es una parte del mercado disponible y esta formado por el conjunto de consumidores que además de tener la necesidad específica, el consumidor tiene la intención de adquirir el servicio del coworking.

Se entiende que el mercado efectivo es la multiplicación de el mercado disponible por el porcentaje de las personas que manifiestan su interés y aceptación por el servicio ofrecido.

Para el caso que nos ocupa las preguntas realizadas sobre el horario de atención 24/7 y el ahorro que le supone este tipo de servicio de mantenimiento, limpieza y seguridad se ha encontrado que el 100% de las personas encuestadas aceptan este tipo de servicio y lo ven viable.

Fórmula:

Mercado Disponible X % (¿Estaría dispuesto en ir a trabajar a un coworking en el distrito de Cercado con los beneficios que ofrece este servicio?)

$$3\,134 \times 72.73\% = 2\,280$$

El mercado disponible es 2 280 personas, las mismas tienen un interés y aceptación por el servicio. También tienen la necesidad específica y el consumidor tiene la intención de compra.

4.1.7.4 Mercado Objetivo

Es una parte del mercado efectivo que la empresa espera atender, es decir la parte del mercado efectivo que es fijado como meta a ser alcanzada por el negocio de coworking.

Se entiende que el mercado objetivo es aquel que se define en la participación del mercado que la empresa busca alcanzar como resultado de su actividad. Como fue dicho en la entrevista con el experto Ernesto de Olazábal, se espera atender el 40% del mercado arequipeño.

Para poder identificar el mercado objetivo se han realizado encuestas para recolectar datos relevantes. Es por esto que para hallar el tamaño de la muestra utilizaremos la siguiente fórmula.

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de muestra

N = Tamaño de la población

σ^2 = Desviación estándar (utilizaremos el valor de 0.5)

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza (95%)

e = Límite aceptable de error de muestra (5%)

Fórmula

Mercado efectivo X Participación en el mercado

$$2\,280 \times 40\% = 912$$

El mercado objetivo es 912 personas, este mercado es el esperado para atender y es el resultado de la actividad, que, en el presente plan de negocios, es coworking.

4.1.8 Análisis de la encuesta

Respecto a la encuesta realizada, que determina el mercado objetivo, a continuación, el análisis de la misma.

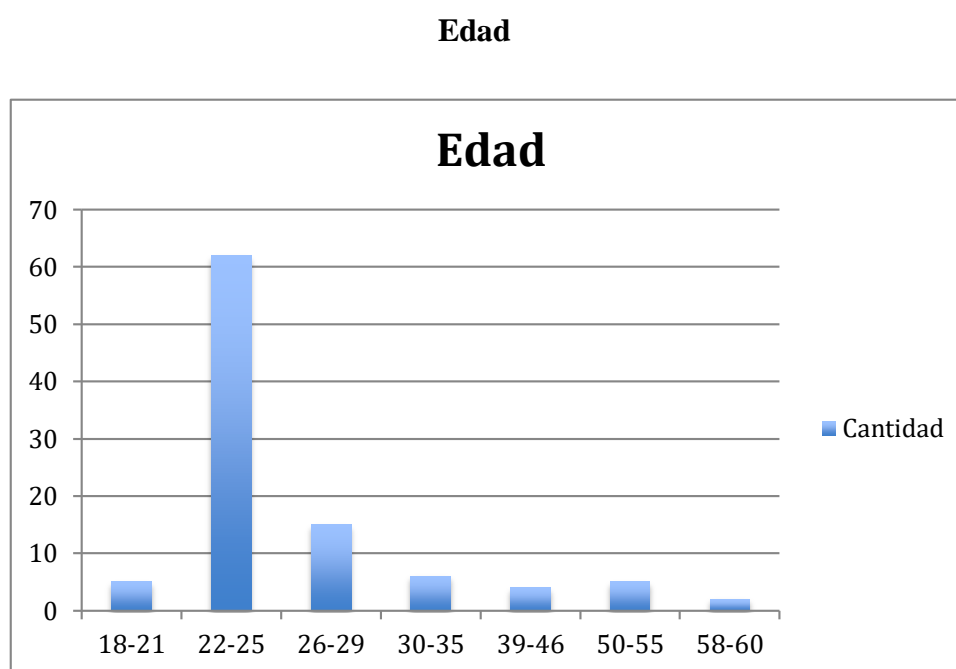
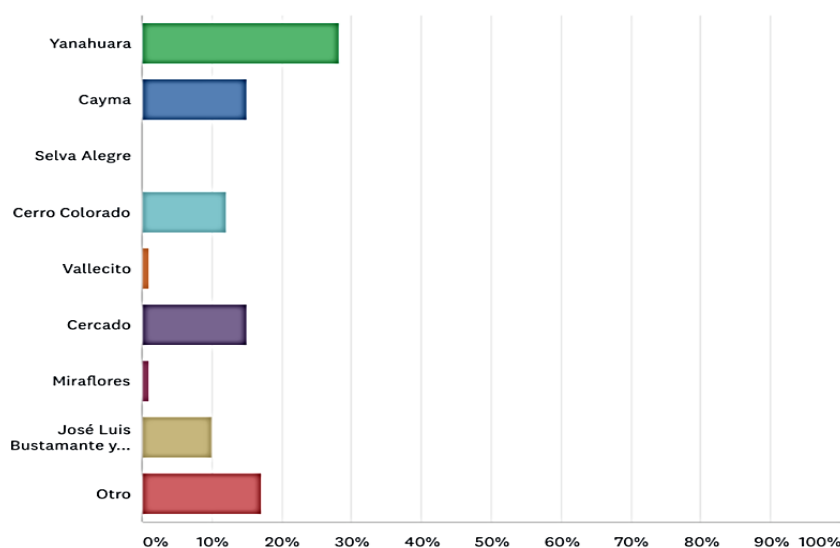


Figura 13. Edad.

Fuente: Elaboración propia

Los encuestados son personas que viven actualmente en la ciudad y provincia Arequipa, son mayores de edad y trabajan actualmente. El rango de edad comienza en personas de 18 años terminando en personas de 60 años. La mayor cantidad de encuestados tienen en un rango de edad entre 22 y 46 años, guardando la concordancia con el público objetivo que son hombres y mujeres en un rango de edad entre 30 y 45 años. Los rangos más altos de personas encuestadas son de 22 a 29 años, se buscó entrevistarlos porque son jóvenes emprendedores empezando a tener un historial crediticio para el desarrollo de su emprendimiento.

Distrito de residencia



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Yanahuara	28,28%
▼ Cayma	15,15%
▼ Selva Alegre	0,00%
▼ Cerro Colorado	12,12%
▼ Vallecito	1,01%
▼ Cercado	15,15%
▼ Miraflores	1,01%
▼ José Luis Bustamante y Rivero	10,10%
▼ Otro	17,17%

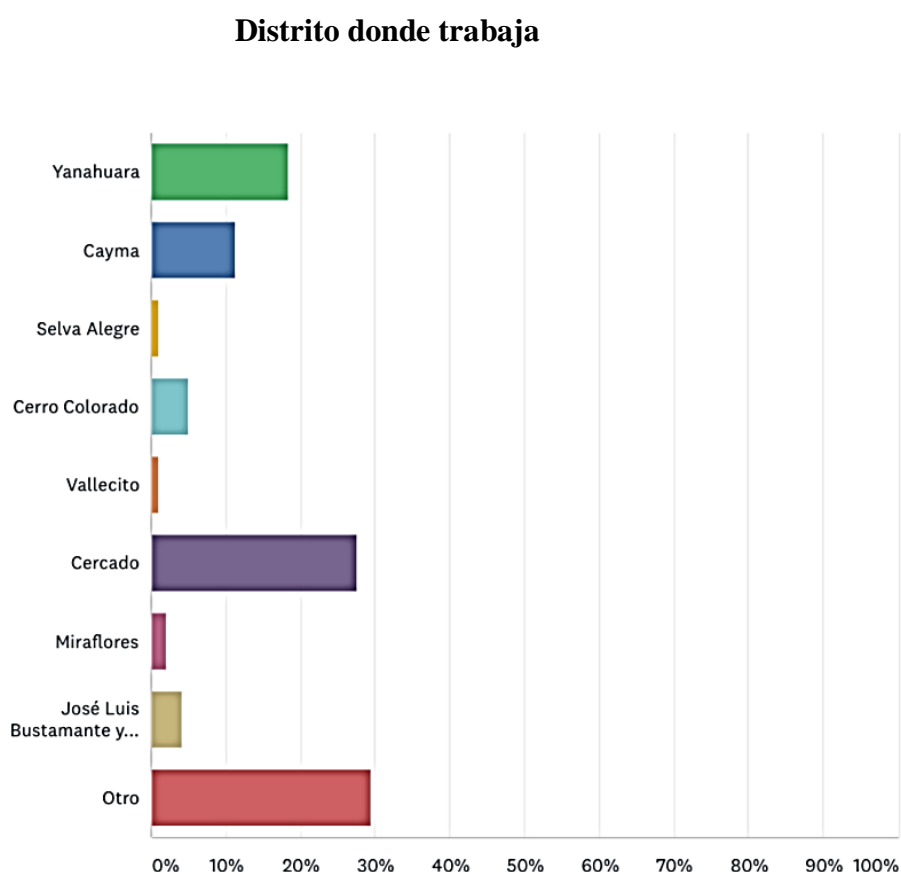
Figura 14. Distrito de residencia.

Fuente: Elaboración propia

Sobre la cantidad total de encuestados; la mayoría de personas viven actualmente en el distrito de Yanahuara, el segundo y tercer distrito es Cayma y Cercado respectivamente, el cuarto distrito es Cerro Colorado, el quinto distrito es José Luis Bustamante y Rivero, el sexto y séptimo distrito es Miraflores y zona Vallecito perteneciente al distrito de Arequipa respectivamente.

Respecto a las personas encuestadas no se registró que vivan en Selva Alegre. Para efectos del presente proyecto de aplicación no se consideró a personas que vivan en

otro distrito diferentes a Yanahuara, Cayma, Selva Alegre, Cerro Colorado y zona Vallecito perteneciente al distrito de Arequipa puesto que no pertenece a la población flotante. Se infiere proponer un coworking en el distrito de Yanahuara, debido a que es el distrito más poblado en la encuesta.



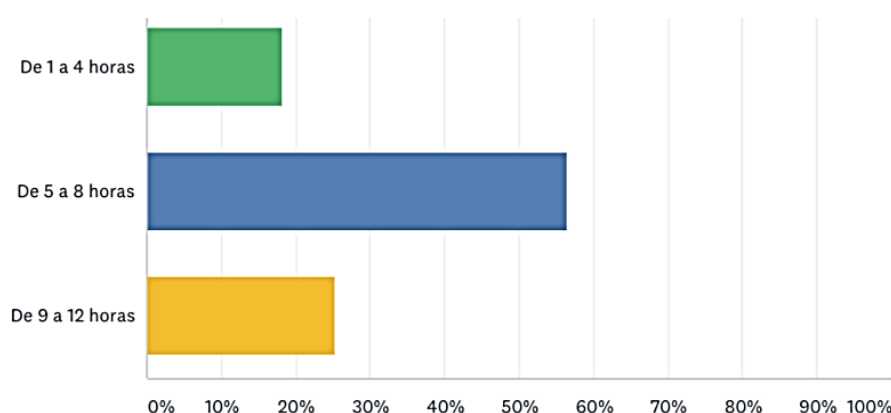
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Yanahuara	18,37%
▼ Cayma	11,22%
▼ Selva Alegre	1,02%
▼ Cerro Colorado	5,10%
▼ Vallecito	1,02%
▼ Cercado	27,55%
▼ Miraflores	2,04%
▼ José Luis Bustamante y Rivero	4,08%
▼ Otro	29,59%
TOTAL	

Figura 15. Distrito donde trabaja.

Fuente: Elaboración propia

Sobre el total de encuestas realizadas los principales distritos donde trabajan los encuestados son Cercado (Arequipa), Yanahuara y Cayma. Sobre los encuestados restantes trabajan en distritos de la población flotante de interés los cuales son: Selva Alegre, Cerro Colorado y zona Vallecito. Se interpreta que es rentable proponer un coworking en el distrito de Cercado Arequipa, debido a que el mayor porcentaje de encuestados trabajan en el distrito anteriormente mencionado.

Cantidad de horas de trabajo diarias



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ De 1 a 4 horas	18,18%
▼ De 5 a 8 horas	56,57%
▼ De 9 a 12 horas	25,25%
TOTAL	

Figura 16. Cantidad de horas de trabajo diarias

Fuente: Elaboración propia

El 18.18% de los encuestados trabajan de 1 a 4 horas, el 56.57% trabajan de 5 a 8 horas y finalmente el 25.25% trabajan de 9 a 12 horas. La mayoría de los encuestados afirmaron que trabajan en un rango de 5 a 8 horas diarias, sin embargo, se interpreta que el porcentaje de encuestados que trabajan en un rango de 9 a 12 horas es considerable, esto demuestra una oportunidad para el negocio de

coworking porque los clientes tendrían acceso 24 horas 7 días de la semana a las instalaciones de coworking para trabajar, de esta manera es añadida la percepción de valor para el cliente. En el análisis también se considera importante a los trabajadores que laburan de 1 a 4 horas porque se les brindaría una membresía diferente a una oficina privada, por ejemplo un desk y el precio sería menor al de una oficina privada.

Modalidad de trabajo

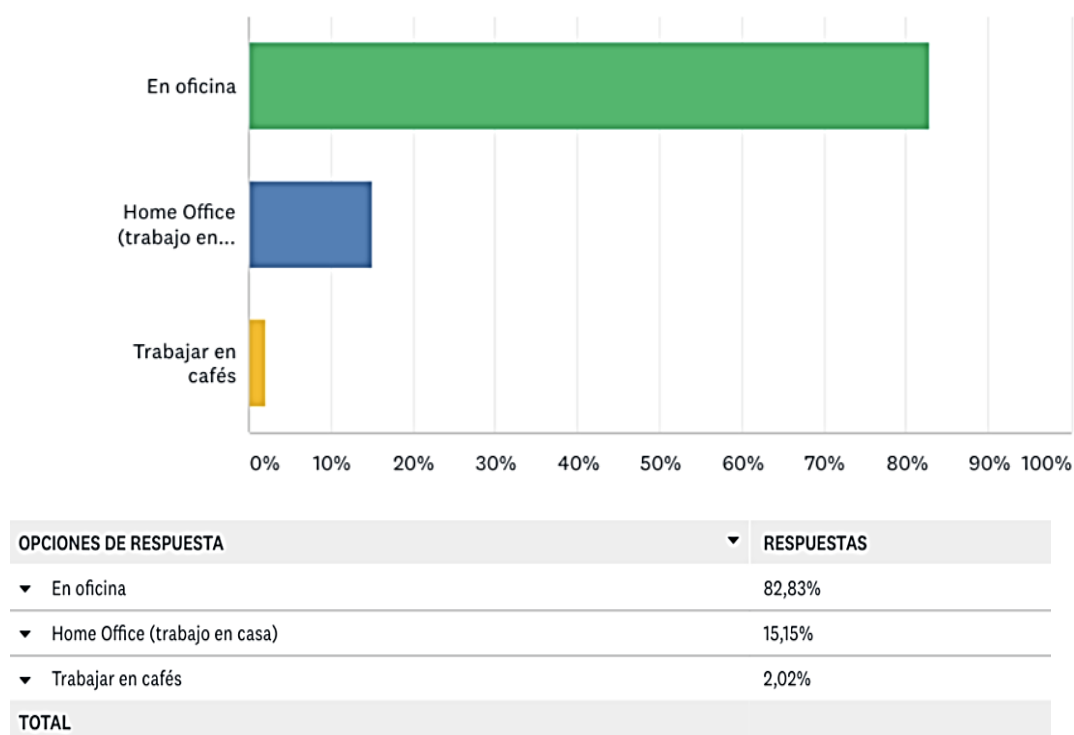
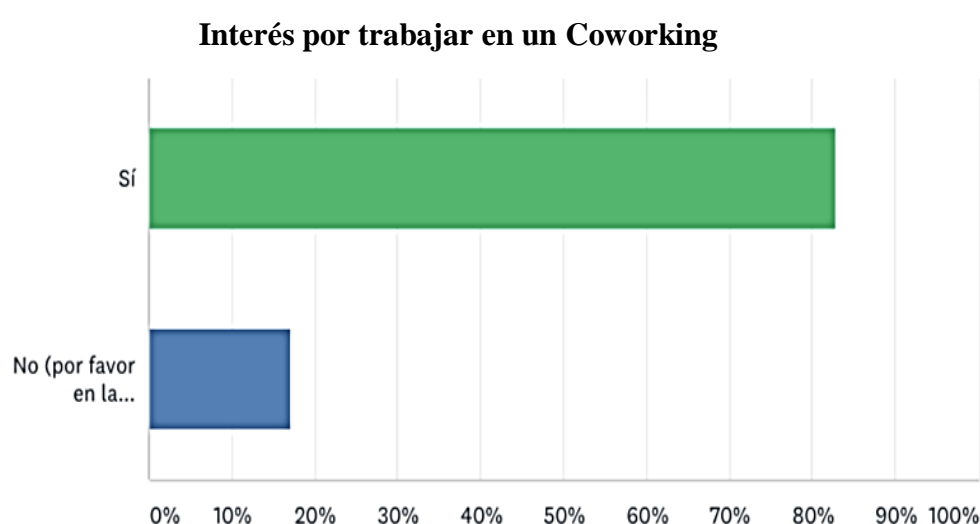


Figura 17. Modalidad de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Sobre la modalidad de trabajo la mayoría de los encuestados afirmaron que trabajan en oficinas, en un menor porcentaje trabajan en la modalidad “Home Office”, trabajo en casa y un pequeño porcentaje suelen trabajar en cafés. Se interpreta estos

resultados como una oportunidad para el coworking, porque las personas/empresas que trabajan en oficinas tradicionales pueden trasladar diferentes áreas como por ejemplo el área administrativa a un coworking. Respecto a la modalidad de trabajo en casa y en cafés se interpretan como una amenaza para el modelo de negocios porque son sustitutos más baratos al servicio de coworking; sin embargo, el porcentaje de los encuestados que trabajan bajo esta modalidad es bajo, en relación con los encuestados que trabajan en una oficina.



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Sí	82,83%
▼ No (por favor en la siguientes preguntas marque la opción nula)	17,17%
TOTAL	

Figura 18. Interés por trabajar en un Coworking.

Fuente: Elaboración propia

La siguiente pregunta pretende investigar sobre el interés de los encuestados en trabajar en un coworking. El 82.83 % respondió que sí estaría interesado, en

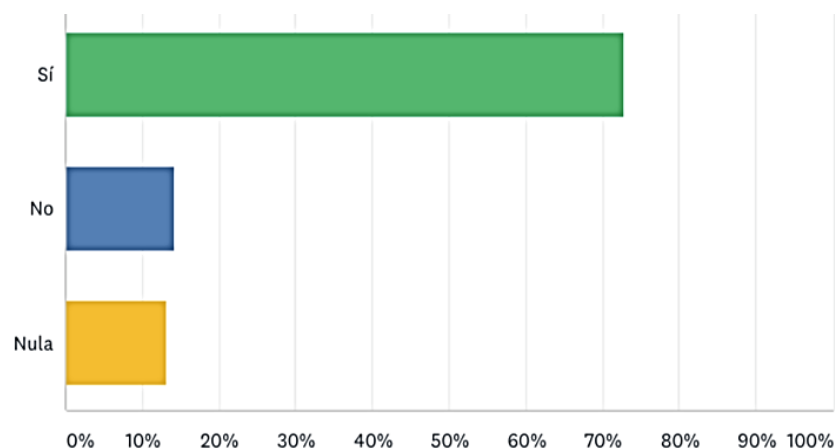
comparación a la minoría que no estaría interesado en trabajar en un coworking, representando el 17.17%.

Se interpreta una muy buena recepción por parte de los encuestados en trabajar en un coworking, lo que atribuye a proponer un coworking en la ciudad de Arequipa.

- Definición presentada en la encuesta:

El coworking es una zona de trabajo compartida entre freelancers, start up communities y trabajadores dependientes todos de diferentes empresas. El coworking ofrece a las empresas reducir sus costos de la siguiente manera. Un coworking asume costos como por ejemplo: de seguridad, limpieza, internet, fotocopidora, útiles de escritorio; permitiendo al cliente que se enfoque solo en su core business (negocio principal) y no se preocupe por los costos anteriormente mencionados. Este servicio ofrece también Networking que es la ampliar la red de contactos entre los mismos clientes, permitiendo el crecimiento de las empresas. (Por favor presione siguiente)

Disposición por trabajar en un Coworking en Arequipa



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Sí	72,73%
▼ No	14,14%
▼ Nula	13,13%
TOTAL	

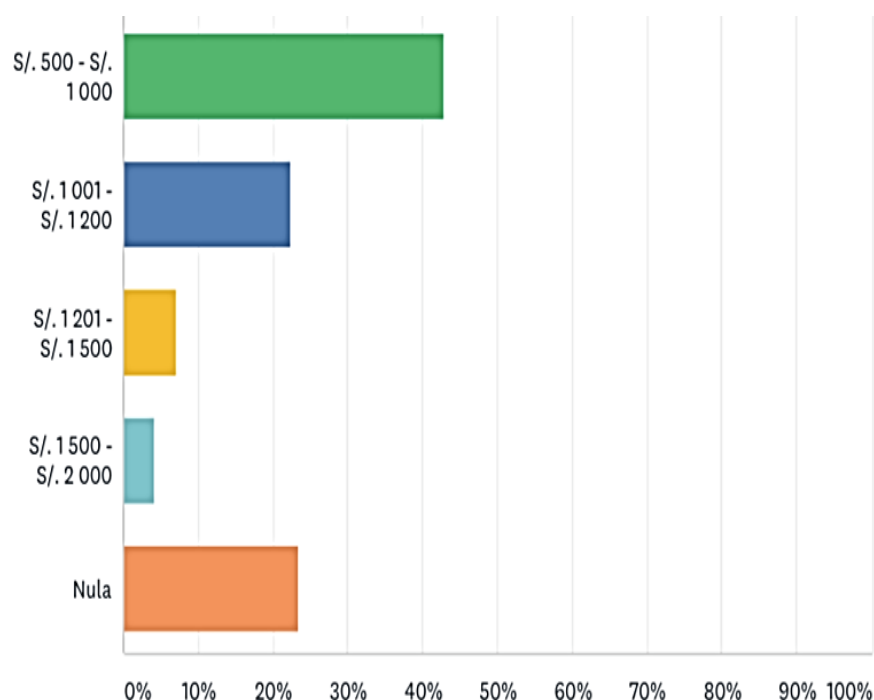
Figura 19. Disposición por trabajar en un Coworking en Arequipa.

Fuente: Elaboración propia

Sobre la totalidad de encuestados la mayoría sí está interesado en trabajar en un coworking en el distrito de Arequipa con los respectivos beneficios que ofrece el servicio, los cuales son: limpieza, seguridad, útiles de escritorio, internet, fotocopidora. Permitiendo al cliente enfocarse en su core business únicamente. Existe también una población que no está interesado en ir a trabajar a un coworking y finalmente para efectos del proyecto de aplicación las personas quienes en la pregunta anterior marcaron “no”, en esta pregunta marcaron nula invalidando así su respuesta.

Sobre el gran interés que presenta la mayoría de las personas encuestadas se interpreta que es viable la propuesta de un coworking propio que ofrece los beneficios anteriormente mencionados.

Disposición de pago mensualmente por el servicio



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ S/. 500 - S/. 1 000	42,86%
▼ S/. 1 001 - S/. 1 200	22,45%
▼ S/. 1 201 - S/. 1 500	7,14%
▼ S/. 1 500 - S/. 2 000	4,08%
▼ Nula	23,47%
TOTAL	

Figura 20. Disposición de pago mensualmente por el servicio.

Fuente: Elaboración propia

Respecto al precio que los encuestados estarían dispuestos a pagar por el servicio se divide en 4 rangos: el primero es de S/. 500.00 a S/. 1 000.00, el segundo es de S/. 1 001.00 a S/. 1 200.00, el tercero es de S/. 1 201.00 a S/. 1 500.00 y el último es de S/. 1 500.00 a S/. 2 000.00. Finalmente para efectos del proyecto de aplicación las personas quienes en la pregunta anterior marcaron “no”, en esta pregunta marcaron nula invalidando así su respuesta.

Se interpreta que el precio por membresía otorgado por el coworking debe en el rango entre S/. 500 y S/. 1000. Fuera de este margen el precio se convertiría en una amenaza para la propuesta de un coworking.

4.1.9 Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE

Según Fred R. David la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) faculta a los estrategas a evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
El negocio de coworking se encuentra en crecimiento y es una tendencia mundial	0.2	4	0.8
Las PYMES contribuyen en un 30% al PBI en Perú	0.1	1	0.1
El negocio de coworking es nuevo en la ciudad de Arequipa	0.2	4	0.8
El sector de servicios se encuentra en crecimiento	0.2	2	0.4
Amenazas			
La cultura conservadora de los ciudadanos de Arequipa	0.2	2	0.4
La tecnología en Perú no es competitiva en comparación a otros países	0.1	1	0.1
Total	1		2.6

Figura 21. Matriz de evaluación de los factores externos EFE.

Fuente: Elaboración propia

Ernesto Olazábal quien, estudió Ingeniería Industrial en la Universidad de Lima, trabajó 11 años en Procter & Gamble iniciando en el puesto de Assistant Brand Manager y culminó en el puesto de Senior Brand Manager en Lima – Perú. Co-Founder & CEO de Comunal desde Abril del año 2015, calificó las oportunidades y amenazas de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE explicado a continuación.

Las calificaciones reflejan la eficiencia con las que las estrategias responden; 4 es la respuesta superior, 3 indica que la respuesta esta por arriba de la media, 2 la respuesta es la media y 1 la respuesta es mala.

Las oportunidades analizadas son 4: El negocio de coworking se encuentra en crecimiento y es una tendencia mundial, las PYMES contribuyen en un 30% al PBI

en Perú, el negocio de coworking es nuevo en la ciudad de Arequipa y el sector de servicios se encuentra en crecimiento. La calificación para el crecimiento del negocio de coworking es 4, esta calificación justifica que el mercado es nuevo y el primer competidor en posicionarse fidelizará a sus clientes y conseguirá ser líder en el mercado, en cuanto a las PYMES contribuyen en un 30% al PBI en Perú se calificó con 1, si bien es cierto es importante el crecimiento de las PYMES, sin embargo, los clientes potenciales únicamente no son PYMES, sino también empresas. Sobre la tercera oportunidad fue calificada con 4 puntos, debido a que no hay un competidor posicionado, es un nuevo negocio y es una gran oportunidad para el negocio de coworking. Finalmente, sobre la última oportunidad la calificación fue 2 puntos, esta calificación se debe a que es importante que el sector servicios se encuentra en crecimiento, sin embargo, no es determinante porque también es importante que todos los sectores crezcan debido a que los rubros de las empresas que trabajan en coworking únicamente no son servicios.

Referente a las amenazas se han considerado 2: la cultura conservadora de los ciudadanos de Arequipa y la tecnología en Perú no es competitiva en comparación a otros países. La primera amenaza fue calificada con 2 puntos, porque si bien es cierto una oportunidad es que el mercado es nuevo, pero también los ciudadanos arequipeños no están acostumbrados a esta innovadora forma de trabajar y Arequipa es una ciudad conservadora, romper esta barrera es una amenaza para el negocio de coworking.

La segunda amenaza es la tecnología no es competitiva respecto a otros países calificada con 1 punto, el negocio de coworking para ser cada vez más eficiente

necesita avanzar junto con la tecnología; por ejemplo, en Perú es costoso las tarjetas de acceso, el software de gestión del espacio de coworking, el sistema de reservas y de asistencia, las facturas automatizadas y los rastreadores de tiempo reemplazarían las funciones del administrador por la noche. Si la tecnología es competitiva con otros países el negocio del trabajo colaborativo sería más eficiente en costos y en el servicio.

Finalmente, el total ponderado es 2.6 siendo la respuesta superior a la media, la empresa debe seguir las estrategias que promuevan las oportunidades externas y estar continuamente en busca de más oportunidades y a la vez evitar las amenazas latentes y reales.

4.1.10. Descripción cadena valor de Michael Porter

La cadena de valor de Michael Porter es un modelo teórico que representa las actividades primarias y apoyo de una empresa con el objetivo de generar valor al cliente final y a la misma empresa. Michael Porter propone la cadena de valor y explica que la ventaja competitiva se genera en el margen; reduciendo costos o incrementando las ventas. El mencionado margen se analiza en la cadena de valor figurada a continuación.

Cadena de valor de Michael Porter



Figura 28. Cadena de valor de Michael Porter. Adoptado de La cadena de valor de Michael Porter 2016.

Fuente: Cadena de Valor Michael Porter 2016

4.1.10.1 Actividades primarias

- Logística interna

Logística interna es la primera actividad primaria y comprende operaciones de recepción y acopio de materia prima. A continuación, la descripción de la logística interna de un coworking.

Flujograma de Logística Interna

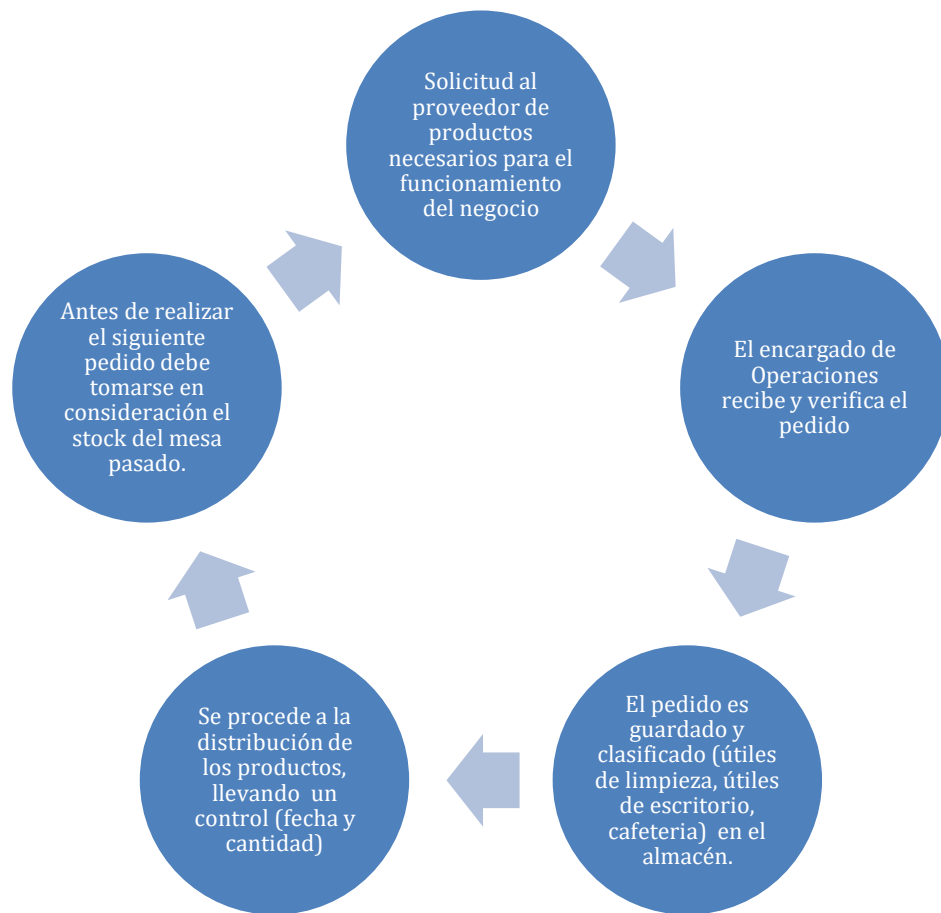


Figura 29. Flujograma de logística interna

Fuente: Elaboración propia

El valor que añade este proceso al consumidor final es tener la disponibilidad “Just in Time” de recursos como por ejemplo útiles de escritorio, té, café, leche y el personal de limpieza cuenta también con útiles de limpieza con el fin de brindar un excelente servicio de limpieza.

- Operaciones

La segunda actividad primaria, operaciones, explica la recepción de insumos, transformación y entrega de bienes o servicios culminados. Para coworking

el proceso comprende desde que el área de ventas envía un correo electrónico al administrador y al personal de mantenimiento indicando el ingreso de un nuevo cliente, el personal de mantenimiento responde el correo electrónico indicando la disponibilidad del espacio solicitado, puede ser una sala de reunión o un desk, luego el nuevo cliente es bienvenido con un kit de bienvenida, un reglamento y una inducción. La función del administrador y su equipo es la supervisión del correcto funcionamiento de las instalaciones, equipos y recursos. El área de ventas coordina la programación de eventos y activaciones y prospecta clientes potenciales. Este proceso es uno de los principales para el negocio de coworking, porque depende de la satisfacción del cliente la renovación de la contratación de la sala de reunión o un desk.

- Logística externa

El negocio de coworking no dispone con el área de logística externa porque es un servicio y no dispone de actividades de almacenamiento y distribución de productos terminados ni de contratación de transporte.

- Marketing y ventas

El área de marketing y ventas utiliza redes sociales, medios de comunicación, catálogos, promociones, eventos y activaciones para impulsar las ventas. En el siguiente flujo se describe las actividades que realiza un coworking en la cuarta actividad primaria.

El área de marketing con el apoyo de agencia de medios digitales realizan el prototipo de la publicidad para comunicar efectivamente a los clientes a través de las herramientas de comunicación.

El área de ventas contacta a un futuro cliente, coordina un “*experience day*” con el cliente para adaptar sus necesidades al servicio otorgar, posteriormente se firma un contrato para empezar la relación comercial. Finalmente, a través de un correo el área de ventas informa a las demás áreas sobre el ingreso del nuevo cliente. Esta es la segunda actividad primaria más importante, porque ambas áreas son encargadas de contactar nuevos clientes mediante estrategias comerciales y de marketing.

Sobre el proceso de diseño de nuevos servicios, ambas áreas se reúnen para identificar necesidades de potenciales clientes. Apoyándose en herramientas como investigación de mercado, tendencias del sector, análisis de la competencia e interesarse por las diferentes necesidades que surgen a los clientes. El resultado de este proceso es por ejemplo crear una membresía para personas que frecuentemente viajan y necesitan salas de reunión y un lugar donde trabajar por días o una semana.

- Servicio Post-Venta

El servicio de post venta se refiere al servicio que una empresa brinda al consumidor cuando la venta ya finalizó, por un ejemplo al vender un aparato tecnológico hay servicios post venta de garantías o al vender un automóvil

hay un servicio post venta de mantenimiento, en relación al negocio de coworking el servicio post venta es a través de las redes sociales que siguen en contacto con el cliente y dependiendo de la política de la empresa, el coworking puede mandar invitaciones a eventos o revistas a sus antiguos clientes.

- Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo en la cadena de valor son: compras, desarrollo de tecnología, gestión de recursos humanos, e infraestructura de la empresa. La funcionalidad de estas actividades de soporte es apoyar las actividades primarias.

- Compras

Esta actividad de apoyo consiste en la selección de los proveedores y servicios que apoyan a las actividades primarias. El negocio de coworking compra el servicio tercerizado de seguridad, limpieza, agencias de publicidad y servicio de economato.

- Desarrollo de la tecnología

Un coworking necesita diferenciarse de su competencia, la tecnología es una excelente ventaja competitiva. Por ejemplo, las tarjetas de acceso, el software

de gestión del espacio de coworking, el sistema de reservas y de asistencia, las facturas automatizadas y los rastreadores de tiempo reemplazarían las funciones del administrador por la noche forman parte de una ventaja competitiva. Esta actividad de apoyo es la segunda más importante en la cadena de valor.

- Gestión de recursos humanos

La actividad de soporte de gestión de recursos humanos está conformada por reclutamiento de personal, capacitación y sistema de remuneración. Una ventaja competitiva abarca también la excelente atención al cliente, por esta razón la constante capacitación a los colaboradores es clave. Una excelente cultura organizacional abarca valores inculcados en los colaboradores de la empresa, una buena remuneración y constante capacitación. El recurso más importante en este servicio son los colaboradores puesto que ellos son los que atienden al consumidor final, esta actividad de apoyo es la más importante.

En servicios se propone una modificación a la cadena de valor en las actividades primarias mostrado a continuación. En primer lugar, un servicio tiene 4 características distintivas al momento de hablar de marketing de servicios. Estas son: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad. Intangibilidad se refiere a que el servicio no se puede exponer a ningún sentido; tacto, gusto, olfato, vista u oído. Inseparabilidad es que es difícil separar el servicio en si mismo de la persona que nos ofrece el servicio, por ejemplo, puedes contratar el servicio de coworking porque la atención del

agente es excelente, sin embargo, uno no está contratando el servicio de coworking en si mismo. Respecto a variabilidad la calidad del servicio depende de los colaboradores y condiciones del ambiente donde se da el servicio. Finalmente, sobre la caducidad los servicios no son almacenables, los mismos tienen una fecha de culminación y la experiencia es el recuerdo restante del servicio.

Valor para servicios

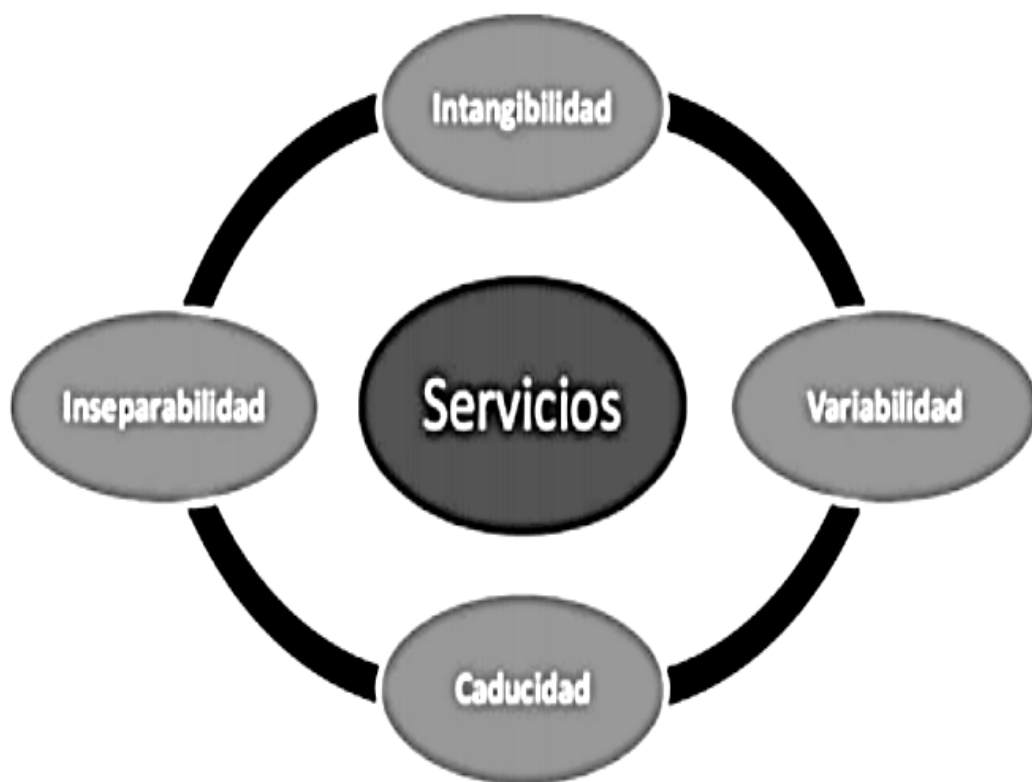


Figura 30. Valor para servicios. Adoptada de Marketing de servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor.

Fuente: Marketing de servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor

Cadena de valor para servicios

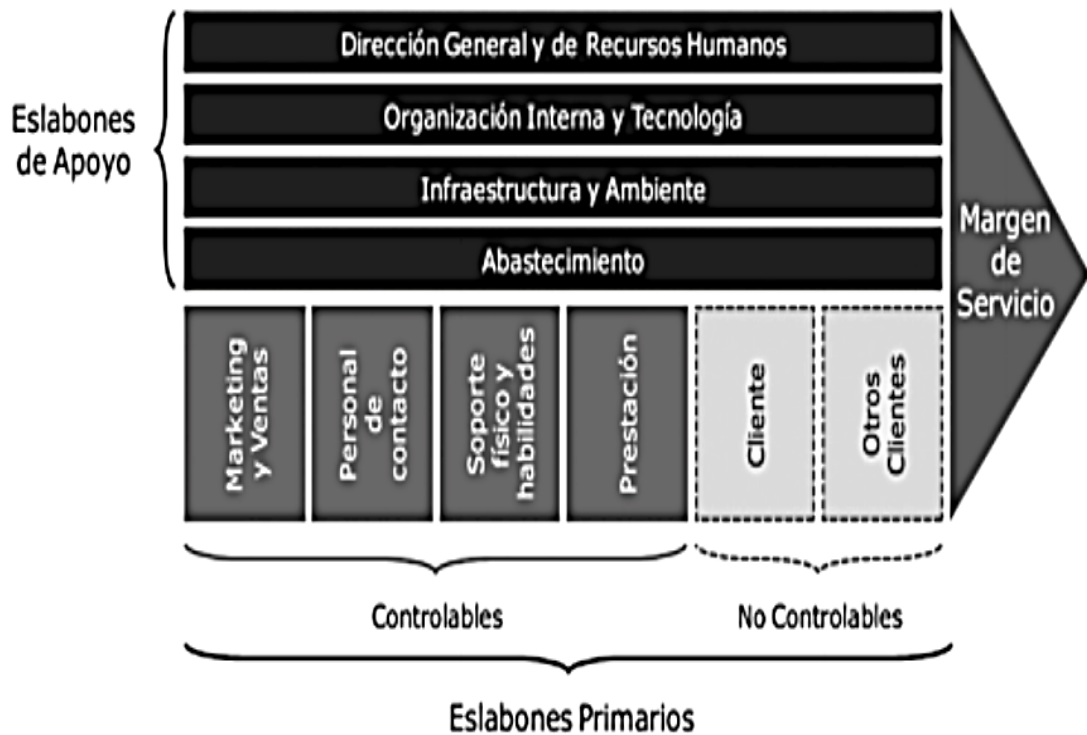


Figura 31. Marketing de servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor

Fuente: Marketing de servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor

Las actividades primarias se dividen en dos: controlables y no controlables.

Las áreas controlables son: Marketing y ventas, Personal de contacto, Soporte físico y habilidades y las actividades no controlables son: clientes y otros clientes.

La actividad controlable personal de contacto se refiere a el colaborador que interviene directamente con el consumidor final, este proceso debe cuidarse porque el colaborador se convierte en responsable que se finalice o no la venta a través de la percepción que tiene el cliente. Esta actividad controlable es la segunda más importante para un coworking. Posteriormente esto se verá

reflejado en la oferta del mercado generando una ventaja competitiva frente a la competencia.

Sobre la siguiente actividad primaria soporte físico y habilidades, entendido como todos los elementos que participan en la prestación del servicio. Por ejemplo, en un banco el soporte físico son las tarjetas de crédito y débito o formularios. En el negocio de coworking son las tarjetas de acceso, útiles de oficina y aparatos electrónicos. Estos elementos definen la calidad del servicio y generan una ventaja competitiva.

La última actividad primaria es prestación, entendida como el servicio que satisface la necesidad del cliente, en el negocio de coworking satisface la necesidad de trabajar colaborativamente en un espacio agradable con una red de networking. Esta actividad es la más importante para un negocio de coworking. Depende del servicio prestado la experiencia del cliente final, la innovación es clave en este proceso con el fin de generar una ventaja competitiva.

Respecto a las actividades no controlables son: cliente y otros clientes. Los clientes son personas naturales o jurídicas que utilizan el servicio. Son incontrolables porque depende de ellos mismos si van a renovar el contrato mensual o si decidirán desistir o también pueden desistir en un primer momento y posteriormente retomar el contrato del servicio. Por esta razón es incontrolable, sin embargo, una táctica para disminuir este riesgo es una

sinergia en todo el servicio y ser flexible en las conductas de los clientes siempre y cuando estas no atenten contra el manual de conducta.

La segunda actividad no controlable son los otros clientes, son personas naturales o jurídicas que no pertenecen a nuestra cartera de clientes, sin embargo están en contacto con quienes sí son nuestros clientes. Los otros clientes generalmente ocasionan “ruido” haciendo referencia a comentarios que perjudican nuestro servicio. La clave para disminuir esta segunda actividad es una correcta segmentación, es muy importante que el target este correctamente definido, de esta manera nuestros clientes harán caso omiso a “ruidos” de otros clientes. Identificar todas las actividades primarias y de soporte, comprender el propósito de la cadena de valor conllevan a determinar el margen, obteniendo una ventaja competitiva frente a la competencia y al mercado.

4.1.11 Indicadores de cada actividad de la cadena de valor

Los indicadores controlan la productividad de los procesos, para luego analizar y gestionar los procesos para ser eficiente en el mercado.

Indicadores de las actividades de la cadena de valor de empresa de coworking

Indicadores de las actividades de la cadena de valor de empresa de coworking			
Procesos	Indicador	Fórmula	Meta proyectada al año
Logística Interna	Rotación de útiles de oficina, materiales de limpieza, material de marketing del mes	$\frac{\text{Útiles de oficina, materiales de limpieza, material de marketing del mes}}{\text{Inventario de útiles de oficina, materiales de limpieza, material de marketing del mes}}$	90%
Operaciones	Clientes satisfechos	$\frac{\text{Quejas de clientes}}{\text{Número total de clientes}}$	90%
Marketing y Ventas	Ventas con contrato	$\frac{\text{Espacios contratados}}{\text{Cantidad de espacios disponibles}}$	70%
Administración	Capacitación del personal	$\frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas}}{\text{Total de capacitaciones proyectadas}}$	80%
Administración	Alianzas Estratégicas	$\frac{\text{Alianzas Efectuadas}}{\text{Alianzas proyectadas al año}}$	80%

Figura 32. Indicadores de las actividades de la cadena de valor de empresa de coworking.

Fuente: Elaboración propia

4.1.12 Matriz de evaluación de Factores Interno EFI

Según Fred R. David la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) faculta a los estrategas a evaluar las fortalezas y debilidades y así formular estrategias dentro de las áreas funcionales.

Matriz de evaluación de factores internos EFI

Factores críticos el éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Alianzas estratégicas con coworking en Lima	0.2	3	0.6
Se tiene salas equipadas con tecnología de punta	0.15	4	0.6

Se tiene un diseño de coworking con filosofía anti-estrés para los clientes	0.15	3	0.45
Debilidades			
Al ser nuevos en el mercado los proveedores y clientes no están fidelizados	0.2	1	0.2
Ausencia de políticas en recursos humanos de la empresa para el desarrollo de un plan de carrera	0.15	2	0.3
Implementar procedimientos estandarizados	0.15	2	0.3
	1		2.45

Figura 22. Matriz de evaluación de factores internos EFI.

Fuente: Elaboración propia

Ernesto Olazábal quien, estudió Ingeniería Industrial en la Universidad de Lima, trabajó 11 años en Procter & Gamble iniciando en el puesto de Assistant Brand Manager y culminó en el puesto de Senior Brand Manager en Lima – Perú. Co-Founder & CEO de Comunal desde Abril del año 2015, calificó las oportunidades y amenazas de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE explicado a continuación.

Las calificaciones reflejan la eficiencia con las que las estrategias responden; 4 es la respuesta superior, 3 indica que la respuesta esta por arriba de la media, 2 la respuesta es la media y 1 la respuesta es mala.

Se presentan 3 fortalezas las cuales son: alianzas estratégicas con coworking en Lima, se tiene salas equipadas con tecnología de punta y se tiene un diseño de

coworking con filosofía anti-estrés para los clientes. Por otro lado, las debilidades son: al ser nuevos en el mercado los proveedores y clientes no están fidelizados, ausencia de políticas en recursos humanos de la empresa para el desarrollo de un plan de carrera e implementar procedimientos estandarizados.

Las fortalezas han sido evaluadas de la siguiente manera: alianzas estratégicas tiene un peso de 0.2%, el peso fue asignado por la importancia de generar networking en este negocio, salas equipadas con tecnología de punta 0.15%, la razón de esta ponderación es porque a largo plazo se puede crear una nueva línea de negocio referida al alquiler de salas y el diseño de filosofía anti estrés también fue valorado con 0.15%, porque es un diferenciador de los coworking en la ciudad de Arequipa.

Finalmente, el total ponderado es 2.45 siendo la respuesta superior a la media, esto indica que se debe convertir las debilidades en fortalezas y así conseguir ventajas competitivas son los aspectos que diferencian un servicio de la competencia, estos aspectos le dan un valor diferencial al cliente que hará que este prefiera un servicio sobre el otro. Es fundamental que los consumidores perciban el valor de esta ventaja competitiva.

4.1.13 Matriz FODA

La matriz FODA analiza los factores que se relacionan directamente con el rubro de negocios al cual estamos dirigidos. Se divide en un análisis interno y externo, en el análisis interno se consideran las fortalezas y debilidades, por otro

lado, en el análisis externo se analiza las oportunidades y amenazas. El fin de esta matriz es plantear una estrategia para aumentar las fortalezas, disminuir las debilidades, aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

Matriz FODA



Figura 23. Matriz FODA
Fuente: Elaboración propia

- Matriz FODA Cruzado

La matriz Foda cruzado determina las estrategias para así posteriormente plantear un Plan Estratégico. La matriz relaciona por un lado fortalezas con oportunidades y amenazas y por otro lado relaciona debilidades con oportunidades y amenazas. Al relacionarse se conforman estrategias explicadas a continuación; la relación de fortaleza y oportunidad presenta una

estrategia de crecimiento, la interrelación de una debilidad con una oportunidad conforman una estrategia de refuerzo, la relación de una fortaleza con una amenaza resulta la estrategia de defensa y finalmente la estrategia de retiro es la relación entre una amenaza y una debilidad.

Foda Cruzado

	<u>Fortalezas (F)</u> F1. Los inversionistas tienen una red de contactos con coworking en Lima. F2. Contamos con la subvención económica para la estructura del financiamiento. F3. Los inversionistas conocen el know how del negocio.	<u>Debilidades (D)</u> D1. Al ser nuevos en el mercado los proveedores y clientes no están fidelizados en primera instancia. D2. Portafolio de servicio poco diversificado D3. La marca no esta posicionada en el mercado aún.
<u>Oportunidades (O)</u> O1. Desarrollo de la cultura de coworking a nivel nacional e internacional. O2. Apertura Tecnológica O3. El sistema financiero tiene planes de impulso para las MYPES en condiciones de acceso crediticio favorable.-	<u>Estrategia (FO) de crecimiento</u> 1.2 Establecer alianzas estratégicas con coworking en Lima para hacer frente a la apertura tecnológica. 2.3 Aprovechar los planes de impulso para las MYPES por el sistema financiero. 3.1 Inaugurar una segunda zona de coworking a nivel nacional.	<u>Estrategia (DO) de refuerzo</u> 1.2 Implementar un plan de fidelización aprovechando la apertura tecnológica. 2.1 Identificar las nuevas necesidades de la creciente cultura de coworking para diversificar el servicio. 3.3 Aprovechar los planes de impulso para las MYPES para ser líderes en el mercado posicionando la marca.
<u>Amenazas (A)</u> A1. El mal servicio de las empresas de telecomunicaciones. A2. Ingreso al mercado nacional de empresas internacionales.	<u>Estrategia (FA) de Defensa</u> 2.1. Contratar un segundo proveedor que releve el problema cuando el primer proveedor lo tenga. 1.3.2 Establecer una alianza con los otros coworking para elevar la barrera de entrada a empresas internacionales.	<u>Estrategia (DA) de Retiro</u> 1.1 Implementar un Back Up (OLOS) para casos de fuerza mayor. 2.3.2 Promocionar las ventajas comparativas, por ejemplo marca Perú.

Figura 24. Foda Cruzado

Fuente: Elaboración propia

4.1.14. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Fred R. David muestra la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) es un instrumento importante que indica en su marco de cuatro cuadrantes si una estrategia es: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de la matriz PEYEA muestra dos dimensiones internas y dos dimensiones externas. Las dimensiones internas son: Fuerza Financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y las dimensiones externas son: Estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Las variables escogidas están descritas a continuación:

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA

Eje	Dimensiones	Variables	Valor numérico	Promedio	Sumatoria
Eje X	Fuerza Financiera (FF)	Retorno sobre la inversión	5		
		Riesgos implícitos del negocio	4		
		Flujo de efectivo	5	4.7	2.3
	Fuerza de la Industria (FI)	Potencial de crecimiento	5		
		Conocimientos tecnológicos	3		
		Productividad, aprovechamiento de la industria	4	4	
Eje Y	Ventaja Competitiva (VC)	Participación en el mercado	-2		
		Control sobre los proveedores y distribuidores	-2		
		Lealtad de los clientes	-2	-2	2
	Estabilidad del Ambiente (EA)	Cambios tecnológicos	-2		
		Elasticidad de la demanda	-2		
		Barreras para entrar al mercado	-3	-2.3	

Figura 25. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA

Matriz de posición estratégica y la evaluación de la acción

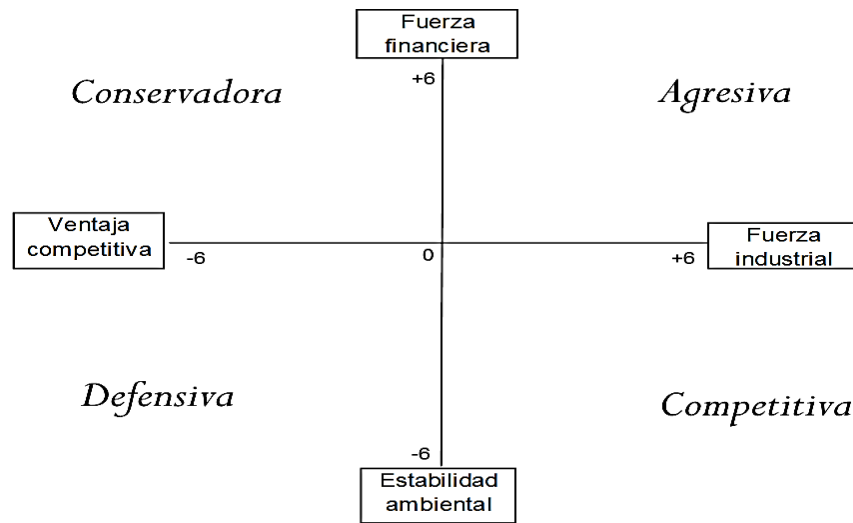


Figura 26. Matriz de posición estratégica y la evaluación de la acción.

Fuente: (Fred R., 2012)

Perfil de estrategia Agresivo

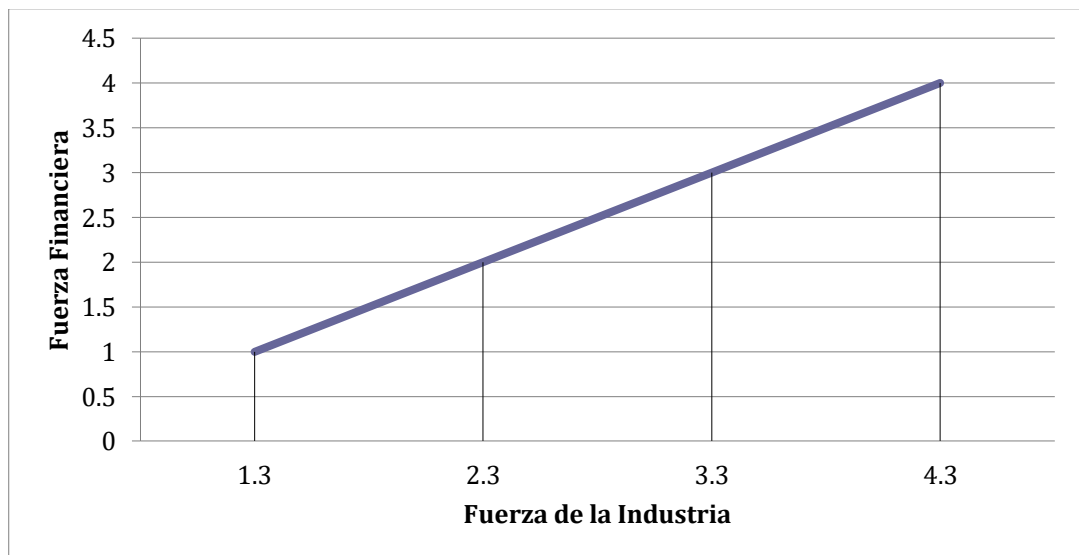


Figura 27. Perfil de estrategia agresivo

Fuente: Elaboración propia

El gráfico demuestra que es una empresa financieramente fuerte y ha obtenido ventajas competitivas en la industria, la tendencia es de crecimiento.

4.1.15 Benchmarking y comparación

El Benchmarking es el proceso de identificar, entender y adaptar prácticas de otras empresas, generalmente la competencia, a la propia empresa. Las empresas deben tener cuidado con adaptar prácticas de otras empresas porque no necesariamente se adaptan a sus necesidades. Y corren el riesgo de realizar prácticas sin tomar en cuenta la interdependencia de procesos y la realidad organizativa de otras empresas. (Grant, 2014)

Matriz de benchmarking competitivo de coworking

Ítem Comparativo	"Co → Visión"	WeWork
Estrategias de Marketing y Ventas		
Desempeño de Medios Visuales de Marketing y Estrategias de Ventas	Buena	Muy Buena
Alianzas Estratégicas	Muy Buena	Muy Buena
Espacios		
Oficinas Individuales	Muy Buena	Muy Buena
Salas de Reunión	Muy Buena	Muy Buena
Auditorio	Muy Buena	Muy Buena
Ambiente de Recreación	Buena	Muy Buena
Servicios		
Servicio de Telefonía, WiFi, Conexión Eléctrica	Muy Buena	Muy Buena
Salas Equipadas (Pantallas, LCD, equipos de Teleconferencia)	Muy Buena	Muy Buena
Cafetería	Buena	Muy Buena
Seguridad, Limpieza	Buena	Muy Buena
Disponibilidad de Equipos Electrónicos	Muy Buena	Muy Buena

Figura 33. Matriz de benchmarking competitivo de coworking
Fuente: Elaboración propia

El análisis de Benchmarking se ha realizado con una empresa de Lima, debido a que el negocio de coworking en Arequipa no está altamente desarrollado. La comparación es con la WeWork en Lima. Los ítems comparativos son: Estrategia de Marketing y ventas, espacios y servicios. Se busca identificar los mejores ítems y adaptarlos a la empresa "Co → Visión".

4.2 Plan de Marketing

4.2.1 Marketing estratégico

4.2.1.1. Segmento de mercado

La segmentación de mercado geográficamente son personas que viven en la ciudad de Arequipa, Perú, la clasificación demográfica son hombre y mujeres que tienen la edad entre 30 y 45 años del nivel socioeconómico A-B y C, sobre la clasificación psicográfica son los hombres progresistas, que la mayoría son obreros y empresarios emprendedores; siempre se encuentran en busca de oportunidades, y superarse a si mismos. Así como también se encuentran las mujeres modernas, quienes son mujeres que buscan una autorrealización tanto en el ámbito profesional como personal. Finalmente, la clasificación conductual son personas flexibles al cambio y buscan el beneficio del servicio de administración de oficinas.

4.2.1.2 Ventaja competitiva

Con el objetivo de evaluar la situación del mercado de negocio, y presentar la ventaja competitiva posteriormente, a continuación, la matriz Ansoff que se divide en 2 ejes: productos nuevos y existentes y mercados nuevos y existentes. El resultado del análisis de la matriz puede ser 4 posibles resultados: Penetración de mercado, desarrollo del producto, diversificación y desarrollo del mercado.

Matriz Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
		Penetración del Mercado	Desarrollo del Mercado
Mercados	Actuales	Ofrecer el servicio de membresías para oficinas privadas en el coworking	Ofrecer el servicio de nuevas membresías (para personas de negocios que viajan frecuentemente) en el coworking
	Nuevos	Desarrollo del Producto	Diversificación
		Ofrecer membresías para oficinas privadas en el servicio en los principales centros comerciales	Administrar espacios en los principales hoteles ofreciendo una nueva membresía, facility por horas.

Figura 34. Matriz Ansoff
Fuente: Elaboración propia

Relacionando el producto actual con el mercado actual, el servicio ofrecerá membresías para oficinas privadas en el coworking, y en la relación de productos nuevos con mercados actuales el servicio será ofrecido como una nueva membresía a personas de negocios que viajan frecuentemente y necesitan reunirse con las personas que trabajan en la ciudad local para trabajar.

En contra parte el mercado nuevo con los productos actuales es ofrecer membresías para oficinas privadas en los principales centros comerciales y en relación a productos actuales se propone administrar espacios en los principales hoteles ofreciendo una nueva membresía, facility por horas.

La ventaja competitiva de Co-Visión es la flexibilidad de oferta de membresías, es decir para un mercado actual ya se tienen membresías establecidas según las necesidades, sin embargo, si un nuevo mercado necesita una membresía que la empresa no tiene establecida crea una membresía exclusiva para el nuevo cliente. La flexibilidad y adaptación es clave para un nuevo negocio en un nuevo mercado y Co-Visión tiene esta ventaja competitiva en el mercado.

4.2.1.3. Posicionamiento de la marca

La empresa busca posicionarse en la mente del consumidor como “ facility en administración de oficinas” con el fin que nuestro consumidor solo se concentre en su core business y no invierta recursos para administrar las oficinas que utilizan sus trabajadores. Para conseguir este posicionamiento nos basaremos en las siguientes políticas internas en Co-Visión.

- Política de servicios:

Buscamos ampliar la gama de membresías para el nuevo mercado, creando nuevas membresías y siendo flexibles para satisfacer la necesidad de nuestro consumidor.

- Política de distribución y venta:

La cadena de distribución es directa debido a que no tenemos un bróker, la distribución directa asegura la conexión con el consumidor final buscando fidelizarlo. Por este motivo si por ejemplo el servicio de coworking se prestará en un espacio en un hotel, el personal que atienda a los coworkers serán originarios de la empresa para asegurar la atención de calidad obteniendo así una ventaja competitiva.

- Política de comunicación:

Los medios publicitarios serán convencionales; por internet, prensa y televisión y no convencional; que es marketing directo, eventos en hoteles, asistencia a ferias universitaria y activaciones en centros comerciales.

También contaremos con promoción de ventas en los primeros 6 meses; donde daremos un descuento por inscripción a membresías, de esta manera incentivaremos a que prueben el servicio y lo refieran. La promoción de ventas esta dirigida a nuestro consumidor en 2 formas: económica y no económica. Respecto a la primera forma es referido a descuentos en las membresías, promociones en tiempo de convenciones como por ejemplo la convención minera de Arequipa. En cambio, la segunda forma es no económicas donde presentaremos experience day, para que el público objetivo viva la experiencia por un día de trabajar en un coworking.

4.2.2. Marketing Operativo

4.2.2.1 Marketing Mix

- Servicio

El servicio es brindar oficinas privadas, salas de reunión y desk para emprendedores, freelancer, personas de negocios que viajan frecuentemente o empresas ya constituidas y con participación en el mercado. El alquiler del servicio depende de las necesidades del cliente. Los servicios tercerizados: limpieza, seguridad, economato de útiles de escritorio son eficientes, esto contribuye a la cultura organizacional y a la Red de Networking, Red de contactos laborales.

El diseño ergonómico de las instalaciones están pensadas para reducir el estrés de las personas. El coworking coordinará e implementará diferentes eventos y activaciones para promover los emprendimientos y negocios de las empresas que trabajan en el mismo coworking.

- Precio

La Metodología del establecimiento de precios se basa en relación a la competencia en Lima, tomando en consideración un menor precio porque el costo de vida en Arequipa es menor que en la ciudad de Lima. La estrategia es de penetración de mercado basado en precios, esta estrategia aplica al negocio porque pretende ganar participación en el mercado y atraer a nuevos clientes.

Rangos típicos de precios por usuario (mínimo-máximo)

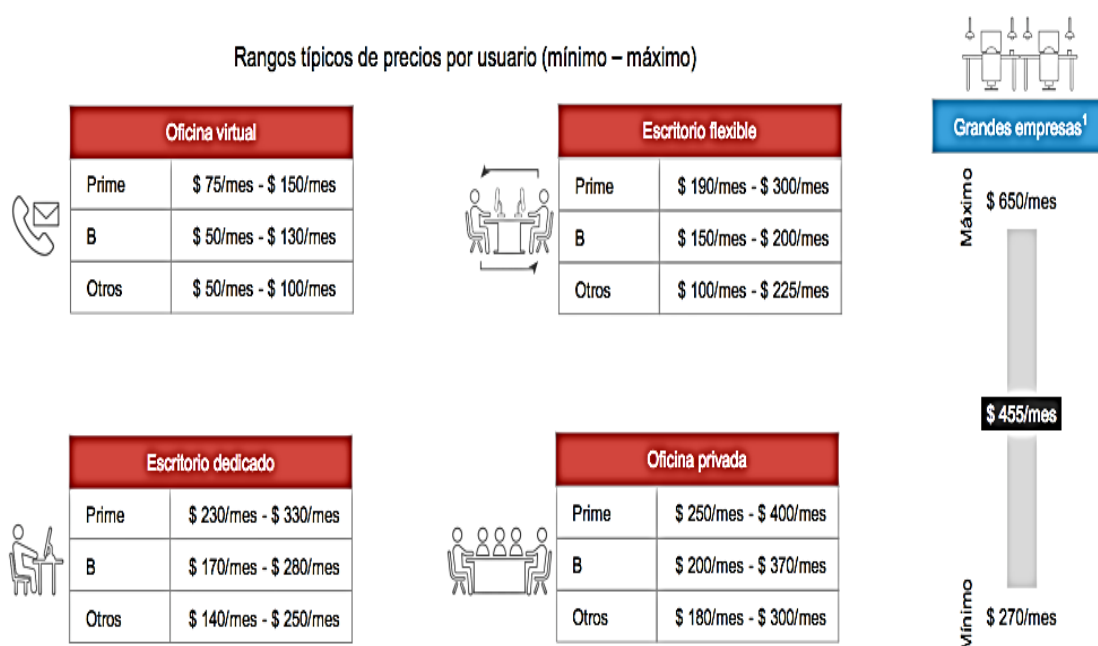


Figura 35. Rangos típicos de precios por usuario (mínimo-máximo)
Fuente: Deskmag Coworking

- Plaza:

La relación del cliente con el coworking es directo, sin intermediarios quienes pueden ofrecer un servicio deficiente y no personalizado y tergiversar la información. Respecto a la localización es en el distrito de Arequipa que atiende a los distritos flotantes de Yanahuara, Cayma, zona Vallecito, Selva Alegre y Miraflores. La ubicación permite mayor accesibilidad porque el distrito de Arequipa es uno de los centros financieros de Arequipa y aparte es cercano a la Universidad Católica San Pablo, al Instituto del Sur, a grandes empresas y a la incubadora de negocios de la universidad católica San Pablo KAMAN.

- Promoción:

El negocio de Coworking es relativamente nuevo en Arequipa, por esta razón la promoción debe impactar. A continuación, las actividades en las cuales nos enfocaremos. Sortear membresías experience day en hoteles, oficinas privadas, universidades y a emprendedores para que sea sean parte de la experiencia de vivir en un coworking. También mostraremos los beneficios que brinda trabajar en un coworking y como aumenta la rentabilidad de los negocios de nuestro target.

- Publicidad:

A través de redes sociales, creando una página web, contratando banners y pancartas de publicidad en las principales avenidas. Y buscar eventos de interés donde se pueda promocionar nuestra marca. Invitar a la inauguración

a los clientes potenciales para que vivan la experiencia y conozcan el servicio de coworking.

- Promoción de ventas:

Buscar contactar a una parte influencer del público objetivo para darles beneficios y prueben el servicio. De esta manera los influencers recomendarán el servicio y a la vez se brindará beneficios a las personas que utilicen el código promocional brindado a los influencers. También buscar ofrecer el servicio a las áreas administrativas de grandes empresas de diferentes rubros como, por ejemplo: banca y seguros, consumos masivos, hoteles entre otros.

- Personas:

El servicio al cliente es clave en este negocio, por lo expuesto se brindarán capacitaciones constantes y el personal de coworking será evaluado periódicamente. Esta relación cliente – trabajador es delicada por lo que requiere cuidado, el cliente no lleva a casa un producto, lleva una experiencia la misma que debe ser placentera para fidelizar a nuestro cliente.

-Procesos:

El área de operaciones es clave en los procesos del día a día, el cliente ha pagado por un servicio por lo tanto espera que este sea eficiente y sobre pasando sus expectativas. Se debe identificar y procesar datos, por más que sean mínimos, para transformarlos en acciones y buscar fidelizar al cliente. También el área de operaciones es responsable de que los coworkers llenen

periódicamente una encuesta de satisfacción anónima con el fin de recibir sus propuestas, quejas o comentarios sobre el servicio. Al terminar la membresía se presenta una rápida encuesta de calificación del servicio, dónde se pregunta el motivo de la culminación del contrato, que tan satisfactoria fue su experiencia y que propuesta de mejora podemos recibir. Ambas encuestas tienen por finalidad identificar mejoras e implementarlas en corto plazo.

- Presencia física / posicionamiento:

La personalidad del coworking debe estar definida, refiriéndonos a los valores, creencias, metodología de trabajo y la cultura organizacional. Posteriormente esta personalidad definida, ayudará a posicionarnos en la mente de nuestro público objetivo. El posicionamiento se basará en los beneficios que un coworking otorga a los emprendedores, freelancer y empresas.


4.2.3. Empresa

La empresa estará constituida como una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, las siglas de la denominación son S.R.L. El capital social está representado por participaciones y deberán estar pagadas mayor o igual a un 25%. La duración de la conformación de esta sociedad es indeterminada, a menos que sus participantes decidan disolver la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limita. La transferencia de participaciones se concreta a través de una escritura pública para posteriormente inscribir en el Registro Público de Personas Jurídicas. Esta forma societaria puede estar

conformada de 2 a 20 participantes, y la jerarquía en el organigrama es la Junta General de Socios y Gerencia.

4.2.3.1. Registro de marca

La dirección de Signos Distintivos de INDECOPI se encarga del registro de marcas.

La marca designada al servicio de coworking es: 

4.2.3.2. Afección Tributaria

- Impuestos

Los impuestos que deben pagarse son: Impuesto General a las ventas, equivalente al 18% e Impuesto a la Renta, equivalente al 30% sobre la renta neta posible, sin embargo, el primer año de cada mes se pagará un impuesto a la Renta de 2%.

- Licencia de funcionamiento

La licencia de funcionamiento autoriza el inicio de la actividad en el establecimiento de una empresa formal, son otorgadas por las

municipalidades. Formato de la licencia de funcionamiento. (Anexo 1, Licencia de funcionamiento)

4.3 Plan operacional

4.3.1. Tamaño

Para el negocio de coworking es necesario implementar diferentes áreas cómodas las cuales son: recepción, cafetería, salas privadas, salas en común, salas de eventos, desk, espacio para el área administrativa del coworking, espacio de almacén para los diferentes recursos, baños y terraza o ambiente al aire libre. El espacio que se busca alquilar es de aproximadamente de 900 m². (Entrevista a Ernesto de Olazábal)

4.3.2 Localización

La localización del coworking es en el distrito de Arequipa, porque este distrito atiende a los distritos flotantes de Cayma, Yanahuara, Selva Alegre y Miraflores. El distrito de Arequipa es una zona financiera de la ciudad de Arequipa, por otro lado, está cerca de la Universidad Católica San Pablo y del Instituto del Sur que cuenta con la incubadora de negocios KAMAN.

4.3.3 Especificación de instalación y equipos

4.3.3.1 Salas de reunión privadas y comunes

Las salas de reunión privadas están equipadas con una mesa y sillas, el aforo depende de la solicitud del cliente y disponibilidad de parte del coworking, cuenta con un televisor plasma y control, proyector, equipo para realizar videoconferencias, aire acondicionado, pizarra de vidrio, todos los útiles de escritorio necesarios y si el cliente solicita una laptop, esta es prestada al mismo, sobre la impresora es compartida con otras salas de reunión.

4.3.3.2. Salón de Eventos

El aforo del salón de eventos es de 100 personas, cuenta con un proyector, un Ecran, computadora, equipo de sonido, equipo para realizar videoconferencias, butacas cómodas, diferentes luces, sala de control de mandos y micrófonos.

4.3.3.3. Desk

Escritorios individuales y sillas ergonómicas equipados con todos los útiles de escritorio necesarios, cada escritorio cuenta con 2 enchufes y lámparas de escritorio.

4.3.3.4. Salas en común

Implementadas con asientos y mesas cómodas, utilería anti estrés como juegos de mesa, actividades de relajación, juegos deportivos, útiles de escritorio, enchufes a discreción y música relajante.

4.3.3.5. Cafetería

La cafetería es compartida por todos los coworkers, el consumo es libre e ilimitado, los coworkers pueden guardar algún aperitivo en el refrigerador o calentar algún alimento en el microondas. Los productos ofrecidos son bebidas calientes y frías, sándwich, empanadas, postres, fruta fresca entre otros aperitivos. Las cartas de productos ofrecidos son cambiadas continuamente.

4.3.3.6. Baños

Contamos con tres baños, uno de mujeres con una ampliación para niños y bebes, un baño de hombres y un baño para personas discapacitadas.

4.3.3.7. Terraza o ambiente al Aire Libre

Ambiente equipado con asientos y mesas cómodas, decoración con plantas, sombrillas, enchufes, útiles de escritorio, música relajante y el diseño hace referencia a la naturaleza.

4.3.3.8. Espacio para el equipo de coworking

Este espacio está dividido en áreas perfectamente implementadas para la realización eficientes de las funciones de cada colaborador en su área respectiva.

4.3.3.9 Capacidad de planta

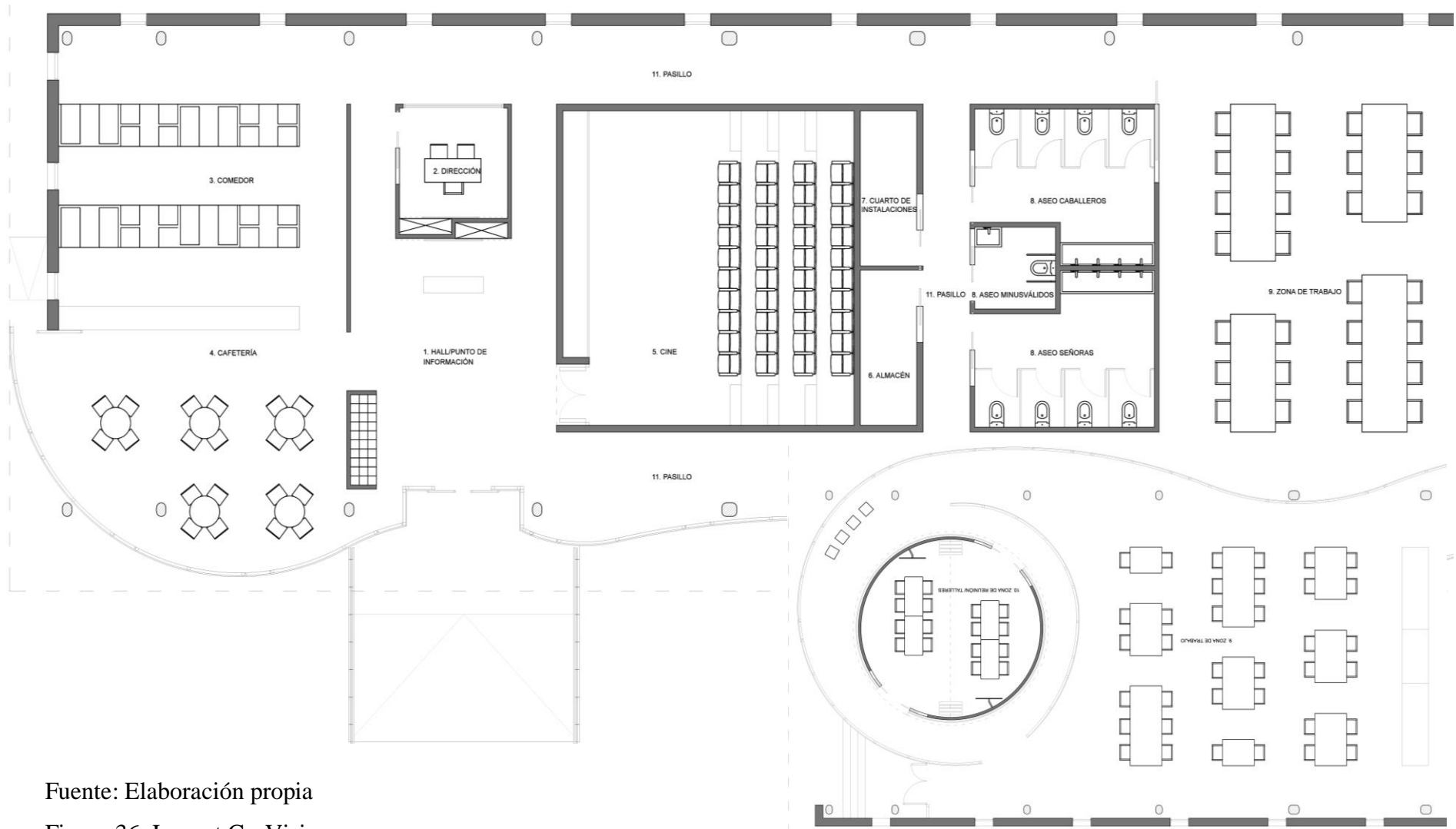
La capacidad de planta indica la cantidad de personas que pueden trabajar en el coworking a la vez. El aforo calculado es de 135 personas. No hay procesos dependientes, porque el área de operaciones se encarga de que todos los coworkers tengan disponible las salas de reunión cuando las necesiten, los coworkers a través de la app de coworking.

Esta aplicación puede ser instalada en computadoras y celulares, a través de ésta el coworker puede ver la disponibilidad de reservas de salas y así reservar la sala de su interés, también puede hacer seguimiento a pagos mensuales fijos y extraordinarios, a su vez el asistente de cada empresa puede hacer seguimiento a las personas de su equipo que reservan salas, esto con el fin de evitar cobros extras si exceden sus horas de reserva. Por otro lado, en la app son publicadas las diferentes activaciones que se coordinarán para generar una red de Networking, el coworker puede leer sobre el tema a tratar y si desea puede inscribirse.

4.3.4. Distribución del espacio Coworking

La distribución de coworking propuesta es la siguiente:

Layout Co - Visión



Fuente: Elaboración propia

Figura 36. Layout Co-Visión

4.3.5. Prestación del servicio

4.3.5.1. Generalidades

Proceso del servicio prestado de coworking

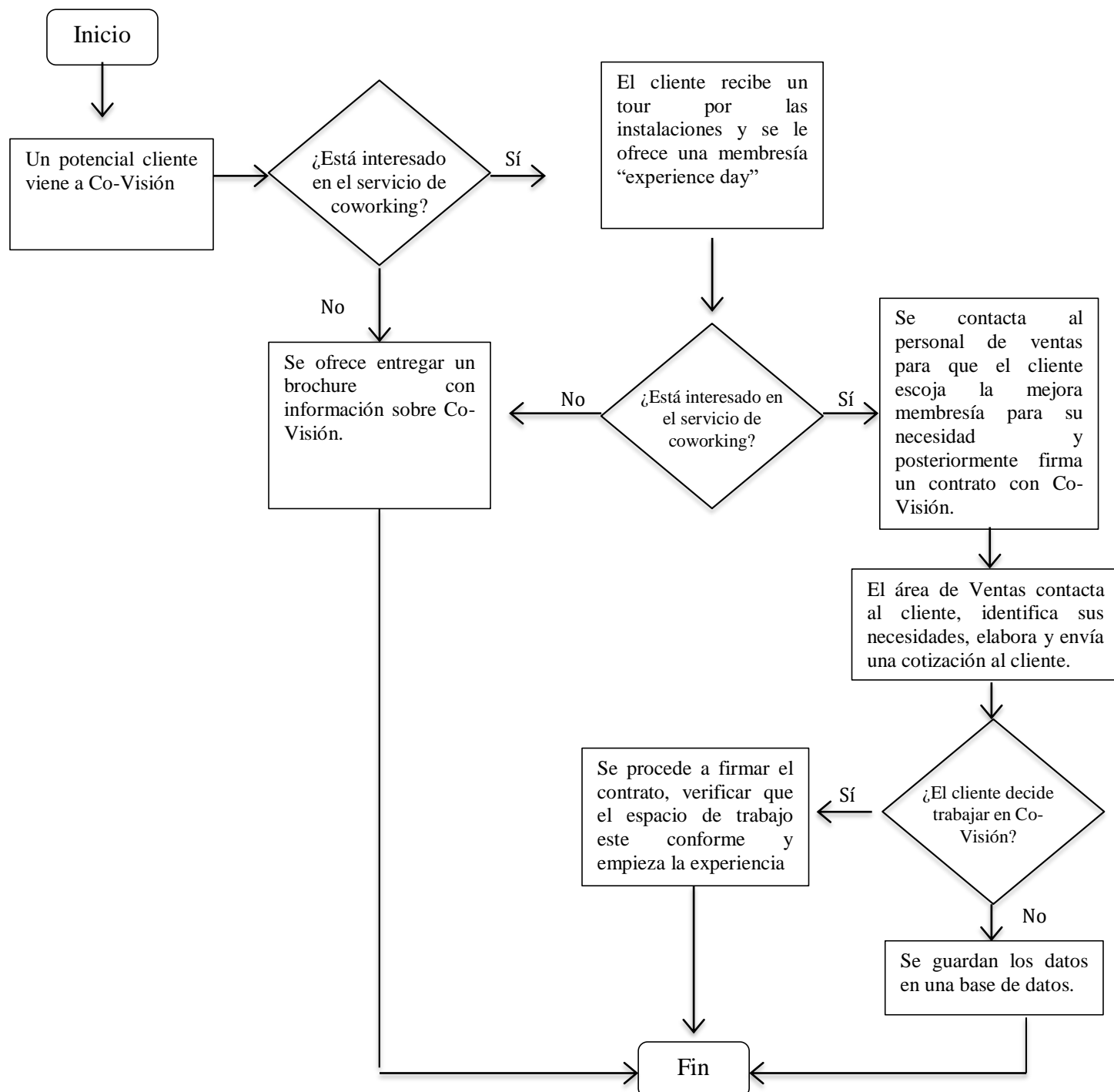


Figura 37. Proceso del servicio prestado de coworking

Fuente: Elaboración propia

El servicio inicia cuando el cliente desea o no el servicio de coworking, si después del experience day el cliente desea trabajar en un coworking, el área de ventas contacta a un potencial cliente y ofrece el servicio al cliente de acuerdo a sus necesidades, después de que el cliente acepta firmar un contrato con el coworking comienza el servicio, el cliente utiliza el servicio y empieza a gozar de los beneficios. Finalmente antes de que finalice el plazo del contrato el área de operaciones consulta la renovación del contrato con el cliente. En caso contrario cuando el cliente no necesita del servicio se le ofrece entregarle un brochure con información sobre el Co-Visión.

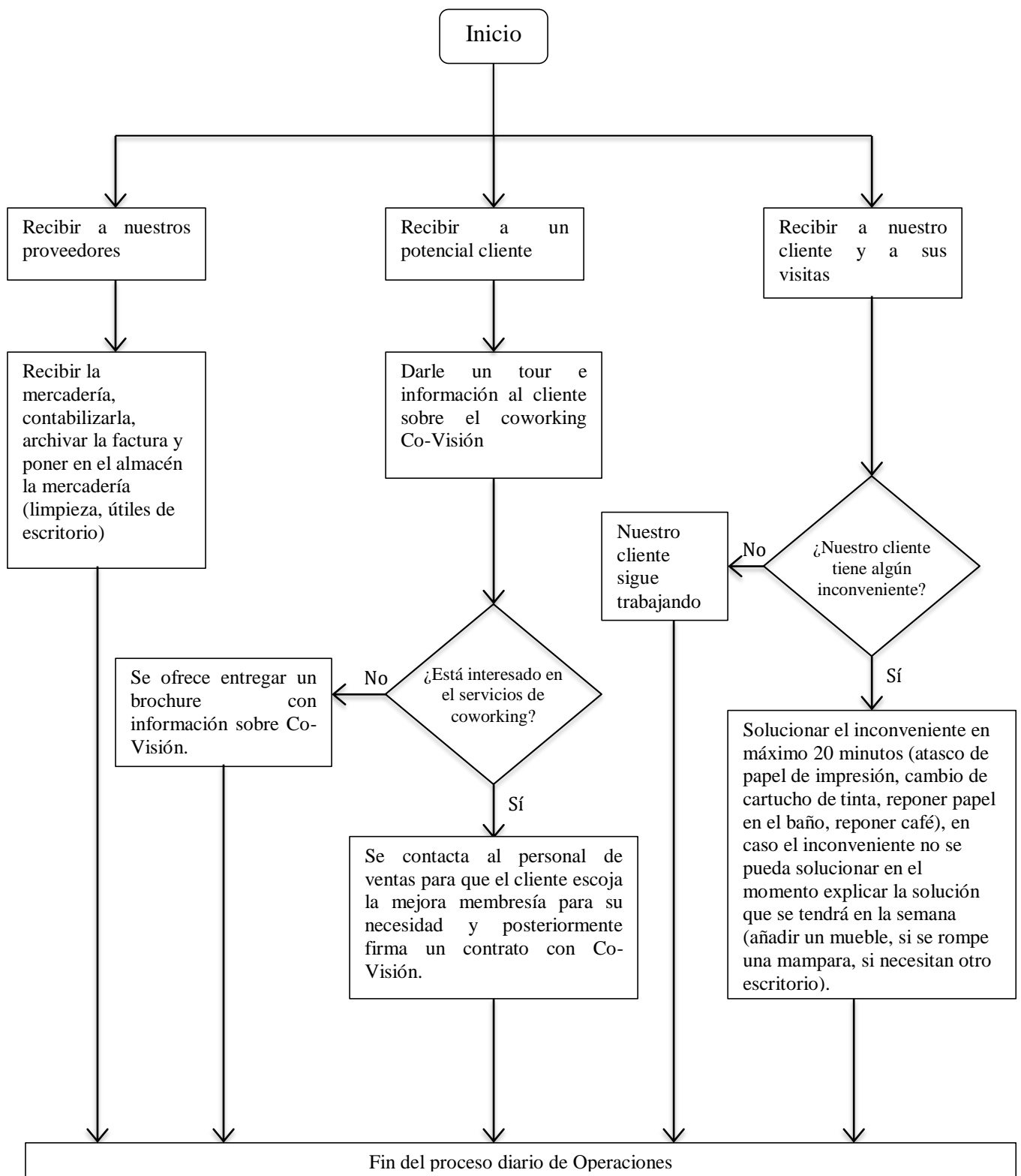


Figura 38. Proceso del servicio diario de Operaciones
Fuente: Elaboración propia

4.3.5.2. Organigrama

El organigrama de la empresa de coworking, es una herramienta gráfica que organiza y enseña los puestos en los cuales está dividida la empresa y especifica la función de cada puesto de trabajo. Esta herramienta diferencia la jerarquía de los puestos laborales, y orientan al colaborador en saber quien es su jefe inmediato, quien es su jefe superior, como están conformadas las demás áreas de la empresa. Un organigrama prevé los siguientes errores: duplicidad de funciones, la existencia de una departamentalización inadecuada, ausencia de mando, errores de control interno. En el negocio de coworking el organigrama está conformado de la siguiente manera:

Organigrama Co - Visión

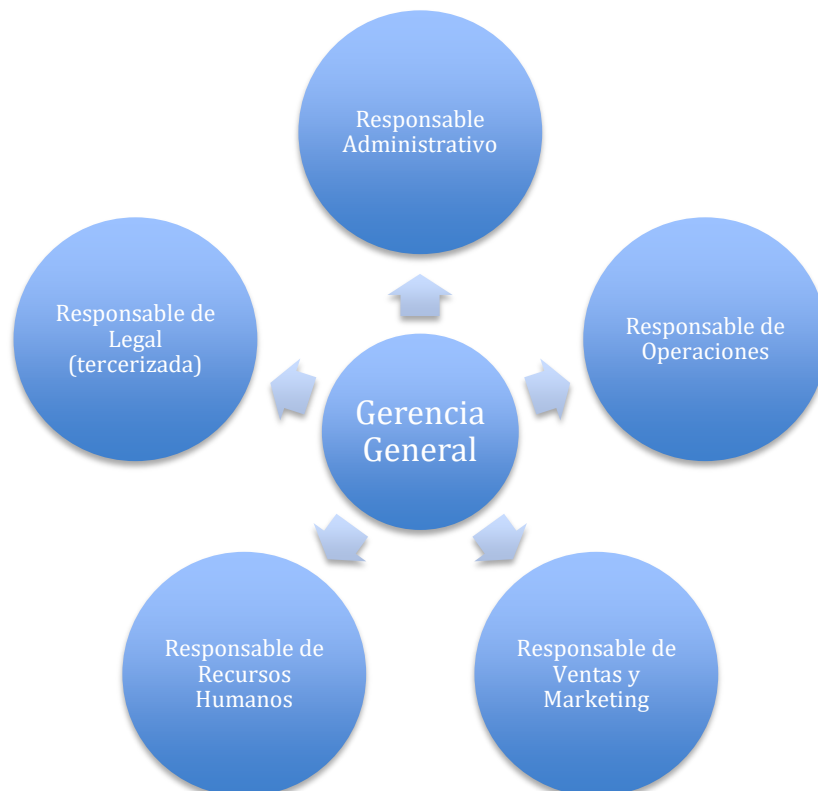


Figura 39. Organigrama Co-Visión
Fuente: Elaboración propia

- Manual de Operaciones y funciones

Nombre del cargo: Gerente General
Detalle del cargo: Responsable de dirigir la empresa para cumplir los objetivos trazados, responde directamente a la junta de accionistas, evalúa y crea estrategias para el desarrollo de la empresa. El perfil de puesto es para una persona con 10 años de experiencia en cargos gerenciales.
Objetivo: <ul style="list-style-type: none">- Dirigir la empresa y a sus colaboradores durante su gestión en busca del desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de la empresa.
Funciones: <ul style="list-style-type: none">- Representar a la empresa en el ámbito legal y comercial.- Responsable del presupuesto anual de todas las áreas.- Responsable del correcto manejo de la planilla de remuneraciones de los colaboradores.- Buscar aliados estratégicos en el rubro.- Encargado de mantener y hacer crecer los índices de rentabilidad de la empresa.- Responde a la junta de accionistas respecto a los estados financieros.

Nombre del cargo: Asistente de Gerencia
Detalle del cargo: Responsable de dar soporte al Gerente General, encargándose de su agenda y alertándole sobre el trabajo y tiempo de cumplimiento de las áreas de las empresas. El perfil de puesto es para una persona que haya tenido cargos similares por 5 años.
Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> - Reportar y alertar al Gerente General el desarrollo de las diferentes áreas de las empresas periódicamente.
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar y hacer seguimiento a la agenda del Gerente General. - Coordinar reuniones con las diferentes áreas, hacer seguimiento a los índices que controla a las diferentes áreas. - Gestionar viáticos y liquidaciones en el caso de viajes del Gerente General. - Elaboración periódica de los reportes de las áreas de las empresas.

Nombre del cargo: Jefe Administrativo y de Finanzas
Detalle del cargo: Encargado de dirigir al área de administración y finanzas de la empresa. Reporta y sustenta los estados financieros al Gerente General.
Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> - Asegurarse que todo el proceso de cobrar y pagar se lleve adecuadamente y sin errores contables.
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> - Asegurarse que las boletas o facturas estén correctamente emitidos. - Seguimiento de fecha de apertura y vencimiento de los contratos de los clientes. - Elaboración de planillas mensuales y beneficios sociales al personal del coworking. - Supervisión y elaboración de estados financieros y flujos de caja. - Cálculo de impuestos, conciliación de cuentas y proyección de cobranzas y pagos.

Nombre del cargo: Jefe de Operaciones
Detalle del cargo: Responsable de dirigir al área de operaciones, reporta directamente al Gerente General. Presentar mejoras continuas en las operaciones, los proveedores y atención al cliente.
Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda continua de mejores proveedores y capacitación continua a su equipo en atención al cliente.
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> - Responsable de responder por la logística interna, es decir llevar el control de suministros de oficina, útiles de limpieza y material de Marketing. - Supervisar la constante negociación con proveedores y estar en constante búsqueda de nuevos proveedores que brinden el mismo o mejor servicio a un menor precio. - Controlar el correcto funcionamiento de empresas tercerizadas en el servicio de limpieza, seguridad y diferentes proveedores. - Motivar a su equipo y capacitar constantemente en atención al cliente.

Nombre del cargo: Jefe de Ventas y Marketing
Detalle del cargo: Responsable de incrementar el índice de ventas. Reporta directamente al Gerente General sobre las metas establecidas.
Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la búsqueda y retención de clientes en Co-Visión
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> - Responsable de hacer seguimiento al Feed-Back inmediato con el cliente o potencial cliente. - Capacitar siempre a su equipo por dar una excelente atención a los clientes. - Supervisar la coordinación de la emisión del primer comprobante de pago y hacerla efectiva. - Responsable de coordinar eventos para los clientes y trabajadores, promoviendo constante comunicación con otras áreas. - Responsable de la elaboración y cumplimiento de un Plan de Marketing junto con su equipo. - Supervisar el diseño y elaboración del material publicitario, actualización del manejo de Redes Sociales, promocionar el servicio al público objetivo y buscar posicionarse como líder en el mercado.

Nombre del cargo: Jefe de Recursos Humanos
Detalle del cargo: Responsable de dirigir al área de recursos humanos, reporta directamente al Gerente General. Debe evitar la alta rotación de personal.
Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> - Velar por el bienestar de la empresa en caso contrario defender a la empresa frente a clientes y terceros.
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> - Hacer respetar la normativa vigente haciendo seguimiento a contratos de empleadores y clientes. - Definir una estrategia de la defensa de intereses de la empresa. - Responsable de reportar y garantizar principios legales frente a instituciones públicas y privadas.

4.4. Plan Financiero

4.4.1. Capital de inversión

Capital de Inversión		
Tangible		
Ítem	Total	Total 1ª sede 2ª sede
Muebles	63900	92955
Equipo	42746	63445
Total tangible	106646	156400
Intangible		
Ítem	Total	Total 1ª sede 2ª sede
Capacitaciones	1200	1500
Permisos Municipalidad	1500	1500
Total intangible	2700	3000
Total	109346	159400

Figura 40. Capital de inversión

Fuente: Elaboración propia

El capital de inversión se ha dividido en inversión tangible e intangible especificando la apertura de la primera y segunda sede de Co-Visión. En inversión tangible se ha considerado muebles y equipo, la sumatoria de la inversión tangible es S/. 106 646 para la apertura de la primera sede, por otro lado la inversión tangible para la segunda sede es S/. 156 400. Respecto a la inversión intangible se divide en capacitaciones y permisos de la municipalidad, llegando al monto de S/. 2 700 en la primera sede y S/. 3 000 en la segunda sede. La sumatoria total de la primera inversión es S/. 109 346 y la inversión total para la segunda inversión es S/. 159 400.

4.4.1.1. Inversión tangible

Especificación del Capital de Inversión tangible							
Ítem	Especificación	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total
Muebles	Tazas	200	1	200	300	1	300
	Vasos	200	0.8	160	300	0.8	240
	Tenedores	16	13	208	25	13	325
	Cucharitas	16	13	208	25	13	325
	Cucharas	16	13	208	25	13	325
	Cuchillos	16	13	208	25	13	325
	Platos de fondo	16	15	240	25	15	375
	Platos de sopa	16	15	240	25	15	375
	Platos de entrada	16	13	208	25	13	325
	Counter	1	300	300	1	300	300
	Escritorios	200	180	36000	300	180	54000
	Sillas de escritorio	200	50	10000	300	50	15000
	Mesas comedor	10	290	2900	15	290	4350
	Sillas comedor	60	50	3000	90	50	4500
	Barra de cocina	1	500	500	1	500	500
	Sillones	3	700	2100	3	700	2100
	Alfombras	3	150	450	4	150	600
	Pizarras	3	300	900	4	300	1200
	Cuadros	10	50	500	13	50	650
	Estantes	5	150	750	5	150	750
	Cortinas	50	90	4500	65	90	5850
	Tachos de basura	4	30	120	8	30	240
Total Muebles				63900			92955
Equipo	Microondas	2	300	600	4	300	1200
	Refrigerador	1	1200	1200	1	1200	1200
	Televisor	4	999	3996	5	999	4995
	Cañón de pantalla	1	1600	1600	2	1600	3200
	Computadora	2	1300	2600	2	1300	2600
	Cámaras de seguridad	5	1500	7500	10	1500	15000
	Iluminaria de focos	25	1000	25000	35	1000	35000
	Cafetera	1	250	250	1	250	250
Total Equipo				42746			63445
Total Equipo y Muebles				106646			156400

Figura 41. Inversión tangible

Fuente: Elaboración propia

La especificación del capital de inversión tangible se divide en 2 ítems, los cuales son: muebles y equipo. La suma total de la inversión tangible para la primera sede es de S/. 106 646 y para la segunda sede es S/. 156 400.

4.4.1.2. Inversión intangible

Especificación de Inversión Intangible		
Ítem	Total	Total 2da apertura
Capacitaciones	1200	1500
Permisos Municipalidad	1500	1500
Total Intangible	2700	3000

Figura 41. Inversión intangible

Fuente: Elaboración propia

La inversión intangible se divide en capacitaciones al personal y permisos de la municipalidad para ambas aperturas. La suma total para la primera apertura es S/. 2 700 y para la segunda apertura aumento a S/. 3 000.

4.4.2. Análisis de sensibilidad

VNA y TIR				
	Flujo Ingresos	Flujo Egresos	Total	Tasa de Interés
Inversión Inicial			-103871	30%
Año 1	372500	-311450	61050	
Año 2	400000	-318650	81350	
Año 3	447500	-422250	25250	
Año 4	490000	-429450	60550	
Año 5	510000	-436650	73350	

Figura 42. Análisis de sensibilidad, escenario real

Fuente: Elaboración propia

Escenario Optimista

Escenario Optimista				
	Flujo Ingresos	Flujo Egresos	Total	Tasa de Interés
Inversión Inicial			-103871	30%
Año 1	409750	-311450	98300	
Año 2	440000	-318650	121350	
Año 3	492250	-422250	70000	
Año 4	539000	-429450	109550	
Año 5	561000	-436650	124350	

Figura 43. Escenario optimista

Fuente: Elaboración propia

Escenario pesimista

Escenario Pesimista				
	Flujo Ingresos	Flujo Egresos	Total	Tasa de Interés
Inversión Inicial			-103871	30%
Año 1	335250	-311450	23800	
Año 2	360000	-318650	41350	
Año 3	402750	-422250	-19500	
Año 4	441000	-429450	11550	
Año 5	459000	-436650	22350	

Figura 44. Escenario pesimista

Fuente: Elaboración propia



SOLUCIÓN DE SENSIBILIDAD POR ESCENARIOS		
ESCENARIOS	VAN	TIR
OPTIMISTA	147259	94.88%
 10%		
MODERADO	43676	51.38%
 -10%		
PESIMISTA	-59908	-9.31%

Figura 45. Solución de sensibilidad por escenarios

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de sensibilidad se esta considerando 2 posibles escenarios: optimista y pesimista. En el escenario optimista se considera un incremento en las ventas de 10%, el resultado de este escenario es en el obtener un VAN de 147 259 con un TIR de 94.88%. En contra parte en el escenario pesimista se considera una disminución de menos 10%, obteniendo así un VAN de -59 908 y un TIR de -9.31%.

4.4.3 Especificación Costos

4.4.3.1. Costo Fijo

Costo Fijo	
Ítem	Total
Alquiler	10200
Personal	9700
Muebles	-
Equipo	700
Total Costo Fijo Anual	247200
Total Costo Fijo Mensual	20600

Figura 46. Costo fijo

Fuente: Elaboración propio

- Especificación costo fijo

Especificación Costo Fijo Mensual							
Ítem	Especificación	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total
Personal	Limpieza	1	900	900	2	900	1800
	Seguridad	1	900	900	2	900	1800
	Gerente General	1	3500	3500	1	3500	3500
	Responsable Administrativo	1	1200	1200	1	1200	1200
	Responsable de Operaciones	1	1200	1200	1	1200	1200
	Supervisor de Oficina	1	1000	1000	2	1000	2000
	Jefe de Ventas y Marketing	1	2000	2000	1	2000	2000
	Capacitación mensual personal	1	500	500	1	500	500
Total Personal				10700			13500
Alquiler	Alquiler	1	10200	10200	1	15000	15000
Total Alquiler				10200			15000
Equipo	Internet	1	700	700	1	700	700
Reinversión	Pintura, implementación de decoración, sustitución de menaje anual	1	15000	15000	1	15000	15000
	Total Mantenimiento y Equipo			15700			15700

Figura 47. Especificación costo fijo

Fuente: Elaboración propia

Los siguientes costos fijos son considerados debido a que se efectúan mensualmente independientemente si las ventas incrementan o no. Es importante identificar los costos fijos para buscar reducirlos así buscar ser más eficientes.

4.4.3.2. Costo variable

Costo Variable		
Ítem	Total	Total 2da apertura
Insumos directos	3900.00	4130.00
Servicios	1000.00	1000.00
Insumo indirecto	100.00	150.00
Total Costo Variable Anual	60000	63360
Total Costo Variable Mensual	5000	5280

Figura 48. Costo variable

Fuente: elaboración propia

- Especificación costo variable

Especificación Costo Variable							
Ítem	Especificación	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total 2da apertura
Insumos directos	Útiles de escritorio	1	50	50.00	2	50	100
	Útiles de limpieza	1	300	300.00	2	300	600
	Papel impresión	5	50	250	8	50	400
	Café/té/Azúcar	1	30	300.00	1	30	30
	Campañas Publicitarias	2	1500	3000	2	1500	3000
Total Insumos directos				3900.00			4130.00
Servicios	Agua/Luz/Teléfono	1	1000	1000.00	1	1000	1000
Total Servicios				1000.00			1000.00
Insumo indirecto	Caja chica	1	100	100.00	1	150	150
Total Insumo indirecto				100.00			150.00
Total Especificación Costo Variable				5000.00			5280.00

Figura 49. Especificación costo variable

Fuente: Elaboración propia

- Costo variable unitario

Costo Variable Unitario Escenarios				
Año	Cantidad	Costo Variable Unitario	Escenario Optimista	Escenario Pesimista
Año 1	500	120.00	132.00	108.00
Año 2	600	100.00	110.00	90.00
Año 3	800	79.20	87.12	71.28
Año 4	900	70.40	77.44	63.36
Año 5	1000	63.36	69.70	57.02

Figura 50. Especificación costo variable unitario

Fuente: Elaboración propia

Los siguientes costos variables han sido considerados debido a que mensualmente cambian respecto a la cantidad de membresías. Es importante también hacer un prorrateo por membresía respecto al costo variable.

4.4.4. Flujo de Caja

	Flujo de Caja					
	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Membresías Desk		50	100	150	200	200
Precio Membresías Desk		500	500	500	500	500
Membresías Oficinas Privadas		450	500	650	700	800
Precio Oficinas Privadas		700	700	700	700	700
Ingresos		372500	400000	447500	490000	510000
Costo Variable		-60000	-60000	-63360	-63360	-63360
Costo Fijo		-274700	-274700	-363900	-363900	-363900
Depreciación D. Física		-250	-250	-250	-250	-250
Depreciación Maquinaria		-500	-500	-500	-500	-500
Egresos		-335450	-335450	-428010	-428010	-428010
Utilidad		37050	64550	19490	61990	81990
Impuesto a la Renta 30%		-11115	-19365	-5847	-18597	-24597
Utilidad desp. Impuestos		25935	45185	13643	43393	57393
Depreciación D. Física		250	250	250	250	250
Depreciación Maquinaria		500	500	500	500	500
Inversión	71931			141312		
Capital Trabajo	-37415			-18088		
Flujo de Caja Económico	34517	26685	45935	137617	44143	58143
Préstamo	43159			-90000		
Intereses		-1587	-1587	-4985	-1587	-1587
Amortización Préstamo		-8632	-8632	-81368	-8632	-8632
Aporte Inversionistas	28773			51312		
Flujo de Caja Financiero	106448	16466	35716	12576	33924	47924
VAN	47422					
TIR	59%					
B/C	1.05					
WACC	25%					

Figura 51. Flujo de caja

Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja presentado es realizado al periodo de tiempo de 5 años empezando con la cantidad de ventas de 500, continuando el segundo año con 600, en el tercer año se pronostica una venta para 800 debido a la apertura de la segunda zona coworking, el cuarto año pronostica una venta de 900 y el quinto año la cantidad de membresías son 1000. En el total de ventas se ha considerado la membresía de las oficinas privadas y membresía desk. El precio para la membresía de oficina privada es S/. 700.00 y S/. 500.00 para la membresía desk. Respecto a la utilidad el primer año es de S/. 16 466 en comparación al último año que se recibirá una utilidad de S/. 47 924.

La primera inversión para el plan de negocios propuesto es de S/. 71 931 y la segunda inversión para la apertura de la segunda zona coworking es S/. 141 312. En relación al capital de trabajo para la primera sede coworking es S/. 37 415 y para la segunda sede es S/. 18 088. El plan de negocios para la primera zona coworking es financiado un 60% por un préstamo bancario y un 40% es financiado por un aporte propio. El Valor Actual Neto del proyecto es 47 422 y la tasa de rentabilidad interna es 59%, esto resulta ser el B/C de 1.05.

WACC					
	Valor	Participación	Costo	Promedio Ponderado	
Deuda	62322	60%	21%	12%	
Recursos Propios	41548	40%	31%	12%	
Total	103871	100%		25%	WACC

TIR	30%
Tasa de Interés	29%
Impuestos	30%
Costo de la Deuda	21%

Tasa de Descuento	WACC + Riesgo País
	18.18%

Fórmula CAPM	$E(r_i) = r_f + \beta_i [E(r_m) - r_f]$
	29.30%

Figura 52. WACC y Tasa de descuento

Fuente: Elaboración propia

Beneficio/Costo	
VAN Ingresos	1035832
Van Egresos	916479
Inversión	103871
Costo Inversión	1020349
B/C	1.02

Figura 53. Beneficio costo

Fuente: Elaboración propia

4.4.5. Capital de trabajo

Capital de Trabajo

Capital de Trabajo													
	Meses												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cientes		30	30	40	40	60	60	60	60	80	80	80	80
Precio		600	600	600	700	700	700	700	800	800	800	800	800
Total Ingresos		18000	18000	24000	28000	42000	42000	42000	48000	64000	64000	64000	64000
Gastos Administrativos													
Personal		10700	10700	10700	10700	10700	10700	10700	10700	10700	10700	10700	10700
Alquiler	-30000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Servicios		1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Internet		700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
Útiles de escritorio		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Útiles de limpieza		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Gastos de Marketing													
Campañas publicitarias		3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
Gastos Financieros													
Préstamo	-62322												
Intereses		1665	1698	1677	1601	1738	1454	1587	1615	1392	1517	1542	1375
Amortización		2446	2412	2434	2510	2373	2657	2524	2496	2719	2594	2569	2736
Egresos		29861	29861	29861	29861	29861	29861	29861	29861	29861	29861	29861	29861
5% Margen de Seguridad		1493	1493	1493	1493	1493	1493	1493	1493	1493	1493	1493	1493
Total Egresos		31354	31354	31354	31354	31354	31354	31354	31354	31354	31354	31354	31354
Saldo neto		-13354	-13354	-7354	-3354	10646	10646	10646	16646	32646	32646	32646	32646
Saldo acumulado		-13354	-26707	-34061	-37415	-26768	-16122	-5475	11171	43817	76464	109110	141756



Capital de Trabajo													
	Meses												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cientes		30	30	40	40	60	60	60	60	80	80	80	80
Precio		600	600	600	700	700	700	700	800	800	800	800	800
Total Ingresos		18000	18000	24000	28000	42000	42000	42000	48000	64000	64000	64000	64000
Gastos Administrativos													
Personal		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquiler	0	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000
Servicios		1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Internet		700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
Útiles de escritorio		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Útiles de limpieza		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Gastos de Marketing													
Campañas publicitarias		3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
Gastos Financieros													
Préstamo	-90000												
Intereses		509	483	455	372	355	311	250	216	185	126	90	45
Amortización		2446	7274										
Egresos	-90000	23355	28158	20855	20772	20755	20711	20650	20616	20585	20526	20490	20445
5% Margen de Seguridad		1168	1408	1043	1039	1038	1036	1033	1031	1029	1026	1025	1022
Total Egresos	-90000	24522	29566	21898	21811	21792	21747	21683	21647	21614	21552	21515	21467
Saldo Neto		-6522	-11566	2102	6189	20208	20253	20317	26353	42386	42448	42485	42533
Saldo Acumulado		-6522	-18088	-15986	-9797	10411	30664	50982	77335	119720	162168	204653	247186



Fuente: Elaboración propia
Figura 54. Capital de trabajo

Se ha consideración del préstamo e intereses en el capital de trabajo se ha tomado como referencia el simulador de cronograma de pagos de Banco BBVA.

Simulación de Cronograma de Pagos BBVA

Simulación de Cronograma de Pagos

Préstamos Libre Disponibilidad							
Importe a Solicitar :		190,594.00 SOLES		Días de Pago		-	
Duración Total :		60 meses		Periodo de Gracia :		-	
Fecha de Solicitud :		23/06/2019		Valor del Bien :		-	
Sub-Producto :		CS01 - LIBRE DISPONIB.		Cuota :		4,110.61	
Tipo Seg. Desgravamen :		Monto Inicial		Importe Seguro Desgravamen :		97.20	
Importe Seguro del Bien :		-		Tasa Efectiva Anual		11.000000	
TCEA Referencial de Operación :		12.110170%		Comis. envío físico de estado de cuenta		-	
NRO	VENCTO	AMORTIZAC.	INTERESES	COMISION(ES) + SEGUROS	SUBVENC	CUOTA	SALDO
001	23/07/2019	2,445.85	1,664.76	97.20	0.00	4,207.81	188,148.15
002	23/08/2019	2,412.19	1,698.42	97.20	0.00	4,207.81	185,735.96
003	23/09/2019	2,433.96	1,676.65	97.20	0.00	4,207.81	183,302.00
004	23/10/2019	2,509.54	1,601.07	97.20	0.00	4,207.81	180,792.46
005	25/11/2019	2,372.79	1,737.82	97.20	0.00	4,207.81	178,419.67
006	23/12/2019	2,656.50	1,454.11	97.20	0.00	4,207.81	175,763.17
007	23/01/2020	2,523.99	1,586.62	97.20	0.00	4,207.81	173,239.18
008	24/02/2020	2,496.09	1,614.52	97.20	0.00	4,207.81	170,743.09
009	23/03/2020	2,719.07	1,391.54	97.20	0.00	4,207.81	168,024.02
010	23/04/2020	2,593.85	1,516.76	97.20	0.00	4,207.81	165,430.17
011	25/05/2020	2,568.87	1,541.74	97.20	0.00	4,207.81	162,861.30
012	23/06/2020	2,735.70	1,374.91	97.20	0.00	4,207.81	160,125.60

Figura 55. Simulación de cronograma de pagos. Adoptado de BBVA, Simulación de cronograma de pagos.

Fuente: Simulación de cronograma de pagos

4.4.6. Estructura financiera del proyecto

Estructura financiera del proyecto	
Inversión Fija	109346
Tangible	106646
Intangible	2700
Capital de trabajo	-5475
Inversión Total	103871
Aporte propio	41548
Préstamo	62322

Estructura financiera apertura 2da zona working	
Inversión Fija	159400
Tangible	156400
Intangible	3000
Capital de trabajo	-9797
Inversión Total	149603
Aporte propio	59603
Préstamo	90000

Figura 56. Estructura financiera del proyecto

Fuente: Elaboración propia

Sobre la estructura financiera del proyecto la inversión fija de la primera sede es de S/. 109 346, esto resulta de la suma de inversión tangible e intangible. La inversión total, es decir la sumatoria del capital de trabajo y la inversión fija es de S/. 103 871. En la apertura de la segunda sede la inversión fija es de S/. 159 400, como antes se ha mencionado este resultado es de la suma de la inversión tangible e intangible y finalmente la inversión total es de S/. 149 603.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

1. En relación al plan estratégico propuesto, el negocio se presenta viable para el presente plan de negocios, lo que se pudo evidenciar mediante el análisis externo relativo al sector en el que se desarrolla la empresa. Desde el punto de vista del análisis interno se ha podido evidenciar que al no existe actualmente en el mercado ninguna empresa que tenga una participación mayoritaria en el mismo es pertinente y viable desarrollar todas las estrategias que se proponen para lograr el respectivo posicionamiento en el mercado.
2. Con respecto al plan de marketing, el concepto de coworking en Arequipa necesita ser aprendido por el mercado arequipeño, por esta razón es indispensable promover campañas publicitarias que expliquen los beneficios de trabajar en este moderno concepto de coworking. Las membresías deben ser flexibles y es indispensable el “experience day” para que nuestros potenciales clientes vivan la experiencia de esta nueva metodología de trabajo. Por otro lado, es indispensable explicar el concepto Networking, ya que este es un factor clave de éxito en el servicio prestado.
3. Referente al plan organizacional el negocio de Coworking se identificaron todos los aspectos relacionados a las funciones, perfil del cargo, responsabilidades y sus respectivas cargas salariales para lograr los niveles de eficiencia desde el punto de vista organizativo que requiere un negocio.

4. Por otro lado, la estructura organizacional es moderna y flexible y promueve una filosofía anti estrés, los beneficios se ven reflejados en que nuestros clientes se enfocan únicamente en su core business y son competitivos en el mercado en su rubro de negocios.
5. El plan de negocios es viable financieramente, se obtiene una tasa de rentabilidad interna del 59%, un B/C de 1.05 y un VAN 47 422. Si requiere de una inversión total alta, sin embargo, el retorno es proporcional a la inversión. Respecto al análisis de sensibilidad elaborado para el presente proyecto se ha considerado un escenario positivo de 10% de ingresos adicionales y un segundo escenario pesimista que considera un 10% menor de las ventas estimadas. En el escenario pesimista la tasa interna de retorno es de -11.22%.
6. Considerando que el mercado arequipeño es muy conservador se han calculado durante los primeros 6 meses una tasa de captación de clientes relativamente baja, motivo por el cual recién a partir del octavo mes en la primera zona de coworking, los ingresos superar los egresos operativos, esto se muestra en el capital de trabajo.

5.2 Recomendaciones

- Dadas las características de este negocio es importante mantenerse conservadores en relación a las ventas por alcanzar, también es muy importante trabajar con el menor número de recursos humanos para reducir costos durante el proyecto.

- Es importante desarrollar una importante campaña publicitaria para presentar el servicio al mercado de Arequipa.
- Un criterio clave para el éxito de este negocio es la localización, por lo cual se ha considerado en este plan de negocios que el lugar mas adecuado está en el distrito de Arequipa (Cercado), debido a que en esta zona se encuentra la mayoría de negocios financieros y no financieros de la economía de Arequipa.
- Comprendiendo que el sector de emprendedores de Arequipa se encuentra con una motivación adicional es importante promover el crecimiento de Networking, para así poder ampliar su red de negocios.
- Se recomienda enfocar las fuerzas del negocio para la apertura de una segunda zona de coworking en un diferente distrito, esto debido al creciente mercado potencial. Esta segunda apertura será mas factible y viable por la experiencia obtenida en la primera apertura.

Anexos
Anexo 1

Licencia de funcionamiento



ANEXO 01
SOLICITUD DECLARACIÓN JURADA
PARA EL TRÁMITE DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO
(FORMULARIO GRATUITO)

I. TIPO DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO O TRÁMITE QUE SE SOLICITA: (marcar con una X)

<input type="checkbox"/> LF- VIGENCIA INDETERMINADA (Definitiva)	<input type="checkbox"/> CA- DECLAR. CESE DE ACTIVIDADES	<input type="checkbox"/> LA- CONJUNTA CON ANUNCIO	* Natural <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> LF – VIGENCIA DETERMINADA (temporal)	<input type="checkbox"/> DU- DUPLICADO		Tipo de Persona * Jurídica <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> CO-CORPORATIVA(MERCADOS Y GALERIAS)	<input type="checkbox"/> LC- CESIONARIA		* Entes Colectivos <input type="checkbox"/>

II. IDENTIFICACIÓN DEL SOLICITANTE: (propietario del negocio) NRO. RECIBO

Apellidos y Nombres o Razón Social										R.U.C.	
Apellidos y Nombres del representante Legal o Apoderado										D.N.I. /C.E.	
Correo Electrónico										Teléfono	
Tipo de Vía	Nombre de Vía	Número	Interior	Mz.	Lote	Urb./ AAHH/ Otro					

III.DATOS DEL ESTABLECIMIENTO:

Código del Contribuyente	Código del Predio	Microzona	V.B. Ventanilla única
Tipo de Vía	Nombre de vía	Número	Interior
		MZ	Lote
Nombre Comercial			Área en Uso

INFORMACIÓN OBLIGATORIA	Si	No	INFORMACIÓN OBLIGATORIA	Si	No
Gimnasio con máquinas eléctricas y/o electrónicas			Centro de diversión, recreación o similar		
Tiene más de 20 computadoras			Playa de Estacionamiento techada		
Tiene más de 200 alumnos por turno					

Características del predio	Si	No
El local tiene más de 2 pisos		
El área en uso incluye sótano		

Horario de Atención	
Desde	Hasta

Número de Stands (solo Lic. Corporativa)
--

CROQUIS DE UBICACIÓN		

IV.ACTIVIDADES ECONÓMICAS

CÓDIGO	GIRO DE NEGOCIO

V.REQUISITOS O DOCUMENTOS QUE SE ANEXAN A ESTA SOLICITUD: (Marcar con una X)

Documento	TIPO DE TRÁMITE						
	LFV	LFVD	LC	CA	DU	LC	LA
Solicitud -Declaración Jurada debidamente llenada							
Declaración Jurada de Observancia a Condiciones de Seguridad (Defensa Civil)							
Fotocopia simple del Título Profesional							
Copia Simple Autorización Ministerio de Cultura (Ley 28296)							
Autorización según corresponda							
a) Ministerio de Educación							
b) Consejo Nacional de Autorización de funcionamiento de Universidades							
c) Ministerio de Energía y Minas							
d) Ministerio de la Producción							
e) Ministerio de Salud							
f) Superintendencia de Entidades Prestadoras de Salud.							
g) Ministerio del Interior							
h) Ministerio de Comercio Exterior y Turismo							
i) Agricultura							
j) Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)							
k) Ministerio de Transportes y Comunicaciones - MTC							
l) Ministerio de Justicia - MINJUS							
m) Ministerio de Cultura							
n) Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo							
o) Otros							

Stands por Área (solo Lic. Corporativa)	
0 a 30 m ²	
31 a 50 m ²	
51 a 100 m ²	
101 a 300 m ²	
301 a 500 m ²	

Anexo 2

Entrevista a Fernando Peredo

La siguiente entrevista es realizada a Fernando Peredo, PHD en Economía en la Universidad de Iberoamericana de México, Master en Administración de empresas en la Universidad de Comillas en Madrid-España, Maestría en Finanzas en la universidad Politécnica de Madrid España, Especialidad en Planificación de empresas en la universidad Politécnica, licenciado en sociología en la universidad de complutense de Madrid, licenciado de ciencias políticas de universidad de complutense de Madrid, ingeniero técnico industrial Universidad del trabajo Bogotá- Colombia. Docente de Posgrado de Universidades en México, Colombia, España, Bolivia y Perú. Actualmente docente de la Universidad San Ignacio de Loyola en el programa de doctorado de Administración de Empresas y en los programas de maestría en ciencias empresariales, administración de empresas y gestión pública. Profesor de la escuela de Posgrado de la USIL en programas de maestrías y doctorado, experto en planificación estratégica de empresas y planes de negocio.

Buenos días, soy Mariana Portal egresada de la Universidad Católica San Pablo de la carrera de Administración de Negocios. La siguiente entrevista tiene como fin conocer mas sobre Coworking, trabajo colaborativo, y recolectar información como fuente primaria para poder formular mi proyecto de aplicación que trata sobre un Plan de Negocios de Coworking en la ciudad de Arequipa.

Cuestionario

1. En Perú la cultura del co-working no está totalmente desarrollada, ¿Cómo cree que podría desarrollarse esta cultura? Piensa que existen paradigmas, en caso la respuesta sea sí ¿Cómo piensa que se podría romper estos paradigmas?

En realidad, la cultura de coworking es un negocio que está en proceso de desarrollo en el país, destaca que no es un mercado maduro sino por el contrario es un mercado con un enorme potencial porque responde a la problemática que sufre la ciudad de Lima y Arequipa. Se refiere en concreto que el coworking responde a una serie de problemáticas que actualmente se esta dando en Lima, y el coworking ha demostrado una efectiva respuesta en otros países con un índice importante de desarrollo con problemáticas similares.

Básicamente el paradigma más importante es superar el concepto conservador que tiene mucha gente y existe una tendencia a ser rentistas y ser trabajadores dependientes ya sea en el sector público y privado. El emprendimiento es una actividad sin lugar a dudas que se va a desarrollar cada vez mas, el paradigma que se va a romper es que el trabajo independiente es tanto o más importante que el trabajo dependiente. Tratándose de un negocio que responde a esa lógica, la mejor manera de romper este paradigma es impulsar los negocios independientes y demostrando la eficiencia y altos niveles de productividad.

2. ¿Se han realizado proyectos de aplicación relacionadas de Coworking en la escuela de Posgrado de la Universidad?

Efectivamente, es un tema que está teniendo una enorme acogida tanto por su viabilidad en el mercado y viabilidad financiera, responde en definitiva a la problemática que se está viviendo en este país. Sí hemos trabajado en este tema particular con empresas de coworking y puede tener elementos de juicio bastante objetivos con base a las investigaciones que se realizaron en estos estudios como para poder afirmar la pertinencia de este tipo de negocio.

3. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuál es la estrategia de Marketing más apropiada para este tipo de negocio?

Bueno, sin lugar a dudas lo importante en este caso es penetrar en el mercado, la estrategia más importante que tiene que desarrollarse es trabajar en el tema de mercado básicamente porque no existen empresas que estén altamente posicionadas en el mercado, lo que facilita la viabilidad del nuevo negocio, la estrategia en primera instancia debe ser la de lograr una penetración de mercado efectiva, posterior a ello desarrollar ese mercado.

4. ¿Cuáles son las oportunidades que usted considera que se dan en este tipo de negocio?

Como lo hemos señalado hace unos minutos, lo principal es que se trata de un giro de negocio que no se está desarrollando de una manera coincidente con la

necesidad que tiene la población en general, hay una enorme oportunidad en ese sentido. De hecho, la tendencia mundial es cada vez más evidente para que ese tipo de negocios sean mucho más amplios en las ciudades con característica como Arequipa y Lima.

5. ¿Cuáles son los riesgos que usted considera que se dan en este tipo de negocio?

Riesgos propios como cualquier tipo de negocio, no existe uno particular. Profundo estudio de mercado, trabajar de manera coherente en la viabilidad financiera.

En realidad, los riesgos de cualquier tipo de negocio, no creo que exista un riesgo particular para el negocio de coworking. Se debe hacer un efectivo y profundo estudio de mercado y se debe trabajar de manera muy coherente la parte financiera para poder responder en la medida que se requiere en todo negocio. En el caso del coworking un riesgo que podemos llamar de manera más particular, es el tiempo de maduración del mercado para aceptar el sistema de coworking sea un poco más alto y elevado que el que actualmente pensamos se va a dar. Si existiese un retraso en ese proceso, evidentemente existiría un riesgo en este tipo de negocio, pero ciertamente eso no crea que coincida con la realidad de los hechos.

6. ¿Existe empresas de Coworking que estén posicionadas en el mercado?

Como le señale no existe ninguna que este efectivamente posicionada, es un mercado todavía incipiente en cuanto su desarrollo. Entendiendo como desarrollada una empresa que tiene un conocimiento alto de marca que está perfectamente reconocida por la población general, o al menos a la población que está dirigida

7. ¿Considera usted que este negocio tiene barreras de entrada importantes en lo relacionado al capital de inversión?

En realidad, no creo que sea así, no se trata de un negocio que tenga altas barreras de entrada por cuanto no tienes que hacer inversiones muy altas, y tampoco requiere un conocimiento técnico demasiado profundo. Por lo tanto, las barreras de entradas son bastante sencillas, no es muy amplio el alto riesgo que tiene ese tipo de negocios.

8. Desde un punto de vista estratégico, ¿Cuáles serían a su criterio por orden de importancia los factores críticos para el éxito?

Dadas las características del negocio de coworking, me parece que el primer elemento y más importante va a estar referido a la calidad del producto, en la medida en que el negocio que ustedes planteen tenga efectivamente una alta calidad esto va a permitir lograr una importante actividad en el mercado. El segundo elemento diría que tiene que ver con la competitividad de precios, esto porque en un país como el Perú es un país que se maneja fundamentalmente por el tema de precios, toda actividad se mide en función de precios y un mercado como el peruano en particular el limeño evidentemente se fija mucho en el tema de precios. El tercer elemento tiene que ver con lo que es la posición financiera, me parece que ese tema es importante tener algún respaldo financiero para poder cubrir los costos no muy altos pero los costos que definitivamente requiere un emprendimiento como este, el capital de trabajo necesario y la compra de activos fijos que se requieren. Posteriormente es participación de mercado es un mercado

que aun esta en desarrollo y finalmente el tema de lealtad del cliente que ciertamente no existe un concepto de lealtad de manera clara en este tipo de negocio porque es un mercado incipiente.

Factores críticos para el éxito	Orden de importancia
Calidad del producto	1
Competitividad de precios	2
Posición Financiera	3
Calidad del producto	4
Lealtad del cliente	5

Anexo 3

Entrevista a Ernesto de Olazábal

Buenos días, soy Mariana Portal egresada de la Universidad Católica San Pablo de la carrera de Administración de Negocios. La siguiente entrevista tiene como fin conocer más sobre Coworking, trabajo colaborativo, y recolectar información como fuente primaria para poder formular mi proyecto de aplicación que trata sobre un Plan de Negocios de Coworking en la ciudad de Arequipa.

Ernesto Olazábal estudió Ingeniería Industrial en la Universidad de Lima, trabajó 11 años en Procter & Gamble iniciando en el puesto de Assistant Brand Manager y culminó en el puesto de Senior Brand Manager en Lima – Perú. Co-Founder & CEO de Comunal desde Abril del año 2015.

1. ¿Considera usted los siguientes factores como claves de éxito en comunal?

Sí, para mí el principal factor clave de éxito para comunal es calidad de servicio. Y como calidad de servicio es mi principal factor clave de éxito, los demás factores son consecuentes. Por ejemplo si yo doy una excelencia de servicio a mi cliente por consecuencia estará interesado en participar en las actividades de networking que realice comunal.

	Peso	Calificación
Calidad de Servicio	25%	3
Posicionamiento Marca	12.5%	4
Precio Competitivo	12.5%	3
Networking	12.5%	2
Ubicación	25%	4
Diseño de ambiente	12.5%	4
Total	100%	

		Coworking		Coworking House	
Factores Claves de éxito	Peso	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Calidad de Servicio	0.2	3	0.6	2.5	0.5
Posicionamiento Marca	0.15	2	0.3	2	0.3
Precio Competitivo	0.15	2	0.3	2	0.3
Networking	0.2	3	0.6	2.5	0.5
Ubicación	0.15	2	0.3	2	0.3
Diseño de ambiente	0.15	2	0.3	2	0.3
	1		2.4		2.2

Nota:

El Peso debe ser repartido en porcentaje sumando en total 100%.

Calificación: 1=mayor debilidad, 2=menor debilidad, 3=menor fuerza,4 mayor fuerza.

2. ¿Identifica alguna oportunidad, fortaleza, debilidad o amenaza aparte de las mencionadas a continuación?



Sí, para mí una debilidad es la implementación de un coworking en una casona porque esto supone un mayor costo y es ineficiente, otra debilidad es el retorno de inversión porque este no es inmediato sino es a largo plazo porque es una STARTUP.

Agregaría varias amenazas más como el ingreso al mercado de un competidor mucho más fuerte que tú y te compra. Otra amenaza es la centralización que existe, lamentablemente Lima es Perú.

Por otro lado, los bancos te ven insolvente y no tienes acceso a créditos bancarios por esto es fundamental tener un aliado estratégico, las barreras de entrada son bajas y finalmente si el contrato de arrendamiento culmina y el arrendador no desea renovar el contrato.

En oportunidades puedo ver las alianzas estratégicas que si o si debe haber por lo que te explique de los créditos bancarios. También la innovación y las barreras de entrada baja.

3. Por favor asignarles un valor numérico a las siguientes variables.

Estoy asignándoles un valor numérico considerando la estrategia de crecimiento acelerado (Startup)

Eje	Dimensiones	Variables	Valor numérico
Eje X	Fuerza Financiera (FF)	Retorno sobre la inversión	6
		Riesgos implícitos del negocio	3
		Flujo de efectivo	6
	Fuerza de la Industria (FI)	Potencial de crecimiento	6
		Conocimientos tecnológicos	5
		Productividad, aprovechamiento de la industria	6
Eje Y	Ventaja Competitiva (VC)	Participación en el mercado	-2
		Control sobre los proveedores y distribuidores	-1
		Lealtad de los clientes	-2
	Estabilidad del Ambiente (EA)	Cambios tecnológicos	-2
		Elasticidad de la demanda	-3
		Barreras para entrar al mercado	-6

Nota:

Asignarle el valor numérico de +1(peor) a +6(mejor) a cada variable de las dimensiones Fuerza Financiera y Fuerza de la Industria.

Asignarle el valor numérico de -1 (mejor) a -6(peor) a cada variable de las dimensiones Ventaja Competitiva y Estabilidad del Ambiente.

4. Sobre el espacio en un rango, ¿Cuántos metros cuadrados considera usted que debe tener como mínimo los espacios de coworking para que cumplan con su función?

En un promedio considero que el espacio en Lima de ser 1000m2.

5. Sobre la matriz de evaluación de factores externo porque favor pondere las siguientes oportunidades y amenazas.

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación
Oportunidades		
El negocio de coworking se encuentra en crecimiento y es una tendencia mundial		4
Las PYMES contribuyen en un 30% al PBI en Perú		
El negocio de coworking es nuevo en la ciudad de Arequipa		
El sector de servicios se encuentra en crecimiento		
Amenazas		
La cultura conservadora de los ciudadanos de Arequipa		
La tecnología en Perú no es competitiva en comparación a otros países		
Total	100%	

Nota:

El Peso debe ser repartido en porcentaje sumando en total 100%.

En el peso En la clasificación, 4=la respuesta es superior, 3=la respuesta está por arriba de la media, 2= la respuesta es la media y 1=la respuesta es mala.

6. ¿Considera usted que este negocio tiene altas y bajas barreras de entrada y salida?

Considero que las barreras de entrada y salida son bajas.

7. ¿Cómo controlaría la actividad primaria “personal de contacto” en la cadena de valor para que el cliente sea un comunal lover y no tanto un office manager/supervisor lover?

La controlaría con solidez de empresa como marca, servicio de tecnología e infraestructura.

8. En un porcentaje ¿Qué participación tiene su empresa en el negocio de coworking en Lima?

	Porcentaje
Empresas	70%
Personas	30%
Total	100%

Anexo 4

Entrevista Silvia Centeno - Comunal Coworking

La siguiente entrevista es realizada a Silvia Centeno, quien tiene una Maestría en Ciencias Empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola, graduándose con el proyecto de aplicación de planeamiento estratégico de la empresa Comunal Coworking. Actualmente trabaja en Comunal Coworking en el área de administración y finanzas.

Buenos días, soy Mariana Portal egresada de la Universidad Católica San Pablo de la carrera de Administración de Negocios. La siguiente entrevista tiene como fin conocer más sobre Coworking, trabajo colaborativo, y recolectar información como fuente primaria para poder formular mi proyecto de aplicación que trata sobre un Plan de Negocios de Coworking en la ciudad de Arequipa. Gracias por su tiempo.

1. En Perú la cultura del coworking no está totalmente desarrollada, ¿Cómo cree que podría desarrollarse esta cultura? Piensa que existen paradigmas, en caso la respuesta sea sí ¿Cómo piensa que se podría romper estos paradigmas?

Hace 5 años los paradigmas si existían, hoy en día la competencia es intensa. Si se habla del coworking hoy en día. Sobre Arequipa, Chiclayo y Trujillo, son ciudades con mucho comercio y hay un montón de emprendedores.

2. A su criterio ¿cuáles son los principales beneficios del Coworking para sus clientes?

Hay varios beneficios, los principales son: con un solo pago mensual puedes acceder a diferentes servicios, y tu te olvidas de implementar, contratar servicio de limpieza, seguridad, servicios de impresora, arbitrios, teléfono, mantenimiento entre otros servicios; es decir solo te preocupas por tu “core business”. El segundo beneficio es flexible, todas las oficinas trabajan 24 días 7 días a la semana, por un único pago y tu también puedes crecer. Ahora empiezas como un profesional independiente pero los negocios cambian y puedes acceder a otro servicio rápidamente. Y la calidad de servicio, es muy importante, ¿Por qué me iría a un coworking? Porque tengo una recepción, puedo interactuar es decir hacer Networking con los coworkers.

3. ¿Cuál es su proyección para el coworking en Perú?

Tenemos 11 locales camino a 14 locales, no está definido apertura en provincia, pero si fuera del país.

4. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuál es la estrategia de Marketing más apropiada para este tipo de negocio?

Todo el trabajo en redes sociales, contenidos, de la forma como llega el mensaje, imagen visual, eventos, campañas internas a toda la comunidad.

5. ¿Cuántos metros cuadrados considera que debe tener como mínimo los espacios de coworking para que cumplan con su función?

Cada espacio es una estación de trabajo, depende del cliente con cuantas personas va a trabajar. Todos los coworkers tiene un horario y cantidad de horas de salas y puedo ir a comunal de los diferentes distritos.

6. ¿Debe haber una funcionalidad y diseño específico en las áreas dentro de la zona de coworking? ¿O no depende de ninguna alineación?

Sí, hay un diseño todo está creado y pensado. Tenemos un equipo que se encarga de proyectos.

7. ¿Cuáles son los principales riesgos que ha podido observar en el negocio del coworking?

La competencia es directa, por ejemplo, WeWork es una transnacional. Algo que nuestro gerente nos resalta mucho es que el servicio que brindamos es igual al de la competencia. En lo que tenemos que diferenciarnos es en la atención al cliente, esta es nuestra diferenciación. El grado de fidelidad es un largo proceso y cuesta hacer click con el cliente.

8. ¿Cómo segmentaría al público objetivo del coworking?

Nacionales, Extranjeros, Personas Naturales y Jurídicas. En un principio teníamos más personas naturales, hoy en día trabajamos más con personas jurídicas. No se

desestima a ningún cliente. La zona de coworking en Barranco son más Millenials, en cambio en San Isidro son personas más formales.

9. ¿Cuáles son los principales costos variables y fijos que implica implementar una zona de coworking?

Costos fijos tenemos alquileres, mantenimientos, mantos, planillas y en variables están en función a la producción.

10. ¿Considera los precios establecidos en el mercado peruano para el negocio de coworking adecuados?

Sí, son adecuados. Se hizo un estudio donde el precio cubre los costos y genera una ganancia y es una tarifa promedio.

11. ¿Considera usted que este negocio tiene barreras de entrada importantes en lo relacionado al capital de inversión?

Por ahora no porque tenemos un nuevo aliado estratégico, que es el grupo WIESE.

12. Desde un punto de vista estratégico, ¿Cuáles serian a su criterio por orden de importancia los factores críticos para el éxito?

Lo ordenaría de la siguiente manera:

Factores críticos para el éxito	Orden de importancia
Calidad del servicio	1
Lealtad del cliente	2
Participación en el mercado	3
Posición financiera	4
Competitividad de precios	5

Entrevista José Quintanilla - Coworking WeWork

Overview sobre WeWork:

WeWork comienza en New York en el 2010 y a Perú llega en Marzo, 2019 esta presente en 100 ciudades, 30 países, 550 000 miembros a nivel global. Co-working es una “etiqueta”. No se califica tanto como un coworking,

El entrevistado es José Quintanilla encargado de Gestión Comercial en el Congreso Anual sobre la Región Arequipa – CARA en el año 2014, estudiante en Student Brand Ambassador Lucky Strike en el año 2015 y actualmente es Community Lead en We Work coworking.

Buenos días, soy Mariana Portal egresada de la Universidad Católica San Pablo de la carrera de Administración de Negocios. La siguiente entrevista tiene como fin conocer más sobre Coworking, trabajo colaborativo, y recolectar información como fuente primaria para poder formular mi proyecto de aplicación que trata sobre un Plan de Negocios de Coworking en la ciudad de Arequipa. Gracias por su tiempo.

1. En Perú la cultura del co-working no está totalmente desarrollada, ¿Cómo cree que podría desarrollarse esta cultura? Piensa que existen paradigmas, en caso la respuesta sea sí ¿Cómo piensa que se podría romper estos paradigmas?

La etiqueta de Coworking, espacio colaborativos, es mucho más que espacios colaborativos. Lo que hace WeWork es dar espacios compartidos y privados pero con una nueva visión comunitaria, espacios abiertos, es todo lo contrario al

individualismo. En estos espacios tu tienes todo incluido mensualmente. Para desarrollar la cultura es un trabajo de mercadeo, darse a conocer, construir marca, crecer, identificar tu público objetivo. Cada vez más la fuerza laboral y decisión maker son millenials.

El mayor enemigo de esta modalidad de trabajo es la tradicionalidad, si nos ha tocado clientes que prefieren tener una oficina de 200 metros solo para ellos con alfombras, secretarias y que les toquen la puerta cada vez que hablen con ellos. Esto es individualidad y WeWork busca romper este esquema, busca que el Gerente General trabaje con el practicante en la misma oficina. La gente más tradicional no acepta trabajar en un coworking porque tiene una pirámide organizacional, es aceptable pero no es la tendencia mundial.

2. A su criterio ¿cuáles son los principales beneficios del Coworking para sus clientes?

Son muchísimos, los principales son: disminuyen tus gastos fijos, no tienes un costo variable ni gasto variable, WeWork se encarga de office management, es decir administración de oficinas. Ahorro en servicios tercerizados, la Red de Networking crece y tienes la posibilidad de conectar con empresas enormes de todo el mundo no solo a través del mismo edificio sino con todos los países, está aplicación es como una red social propia de WeWork

3. ¿Cuál es su proyección para el coworking en Perú?

Viendo el histórico WeWork empezó en Perú en Marzo y a Diciembre tenemos más de 4 edificios, WeWork sigue creciendo cada vez más como es la tendencia,

básicamente por la practicidad que WeWork te da, tu no tienes que implementar nada tú simplemente vienes con tu laptop y trabajas. Por los menos 4 edificios más este año inaugurara WeWork en Lima. Es viable abrir un Coworking en Arequipa si se hace un buen trabajo de Mercadeo previo y se aprende a romper las barreras tradicionales como las tiene en Arequipa.

4. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuál es la estrategia de Marketing más apropiada para este tipo de negocio?

En realidad son varias cosas: primero construcción de marca, la marca WeWork tiene que pesar es decir tiene que ser aspiracional, tiene que tener un servicio Premium y posicionar la marca. En segundo lugar la gente tiene que vivir la experiencia WeWork antes de contratar un servicio en el coworking, también deben haber participaciones en eventos importantes como CADE y congresos, de esta manera conocer a las principales personas del país.

5. ¿Cuántos metros cuadrados considera que debe tener como mínimo los espacios de coworking para que cumplan con su función?

No lo vemos por metros cuadrados, nuestro modelo se basa en cantidad de espacio de trabajo, cada persona tiene un costo. Es decir si quieres alquilar un Hot Desk el servicio cuesta un promedio de S/. 900.00 más IGV, para oficinas el precio está entre S/. 1000 y 1500. En vez de metros cuadrados lo miden por cuantas personas son en tu equipo, y cuantas de ellas van y vienen y cuantas trabajan todo el tiempo en la oficina. En realidad si alquilas una oficina tendrías a tu disposición 20 metros cuadrados de la oficina más 1000 metros cuadrados de todos los espacios el edificio. Y puedes usar las instalaciones de todos los WeWork del mundo.

6. ¿Cuáles son los principales riesgos que ha podido observar en el negocio del co-working?

El principal riesgo es cultural Feat el tema de conservaduría, temas de practicidad logística por ejemplo si yo quisiera tener una empresa que tenga almacenes, sí tengo depósitos pero no almacenes, empresas como Rappi y Globo lamentablemente no pueden trabajar con nosotros porque no podemos recibir las motos en las salas comunes, solo trabajaríamos con el área administrativa de estas empresas.

7. ¿Cuáles son los principales costos variables y fijos que implica implementar una zona de coworking?

Son varios costos como por ejemplo: licencias, retenciones, INDECI, licencias de Municipalidades, eventos, actividades y mantenimiento que comprende seguridad, limpieza, cafetería.

8. ¿Considera los precios establecidos en el mercado peruano para el negocio de coworking adecuados?

Sí son adecuados, el tema es que en Perú hay un segmento que todavía no tiene de repente tanto presupuesto para pagar.

9. ¿Existe empresas de Coworking que estén posicionadas en el mercado?

Sí, hay varias como: Comunal Coworking, que tiene una muy buena propuesta porque sus precios son un poco más bajos , REGUS pero tiene un enfoque más individualista. Y sí hay mercado para todos.

10. ¿Considera usted que este negocio tiene barreras de entrada importantes en lo relacionado al capital de inversión?

No es un alquiler, es un acuerdo de todas las posiciones. WeWork no construye sino hace un contrato de subarriendo por ejemplo este edificio fue contratado por una cantidad de monto, voy hacer refacciones y lo empiezo a operar yo. Y yo tengo total poder para operar y tú te quedas como un accionista.

11. ¿Si en este sector se consideran membresías para poder asegurar los ingresos proyectados?

Si, a través de créditos. Nosotros damos por oficina que vendemos una cantidad de créditos y estos el cliente los puede canjear separando espacios de trabajo en otros países. La cantidad de créditos depende del tamaño del servicio que alquiles.

12. Desde un punto de vista estratégico, ¿Cuáles serían a su criterio por orden de importancia los factores críticos para el éxito?

En primer lugar es lealtad del cliente, hay personas que están dispuestas a pagar más porque se sienten a gusto. Los demás factores los ordeno de la siguiente manera.

Factores críticos para el éxito	Orden de importancia
Lealtad del cliente	1
Calidad del servicio	2
Competitividad de precios	3
Participación del mercado	4
Posición Financiera	5

Anexo 6

Entrevista Lorenzo Dieterich

El entrevistado es Lorenzo tiene 56 años y ha trabajado en 3 tipos de coworking, en los siguientes países: Francia, Alemania, Suiza y Perú. Trabajó 2 años en el coworking Regus, dejándolo por empezar su empresa virtual y apoyar en un proyecto de coworking con un propósito social en Arequipa.

Buenos días, soy Mariana Portal egresada de la Universidad Católica San Pablo de la carrera de Administración de Negocios. La siguiente entrevista tiene como fin conocer más sobre Coworking, trabajo colaborativo, y recolectar información como fuente primaria para poder formular mi proyecto de aplicación que trata sobre un Plan de Negocios de Coworking en la ciudad de Arequipa. Gracias por su tiempo.

1. En Perú la cultura del coworking no está totalmente desarrollada, ¿Cómo cree que podría desarrollarse esta cultura? Piensa que existen paradigmas, en caso la respuesta sea sí ¿Cómo piensa que se podría romper estos paradigmas?

El tema económico y cultural en Arequipa no genera la suficiente pertinencia para atender el tema de la comunidad, es decir los arequipeños buscan ser individualistas. Para romper el paradigma debe unirse un grupo para una causa social, ambiental, económico. Es decir buscar algo que tengan en común. Otro paradigma es el tema de la informalidad este es el enemigo número 2 del país. El número 1 es la corrupción. También es importante mencionar que no hay 2 coworking iguales, cada uno experimenta su modelo. En consecuencia, va a tener su propia identidad, y posiblemente está cambie constantemente.

2. A su criterio ¿cuáles son los principales beneficios del Coworking para sus clientes?

Trabajar en un coworking es como ser parte de un club porque uno encuentra clientes, socios, buscan generar un proyecto, el ambiente es flexible y puedes cambiar espacios. Este modelo tiene un futuro porque los jóvenes millenials piensan diferente. El modelo de trabajo para un joven es sino le gusta su trabajo busca otro y así sucesivamente.

3. ¿Cuál es su proyección para el coworking en Perú?

Primero tomar en cuenta que un coworking no es un fin sino un medio. Solo si evoluciona la gente el coworking podrá tener una proyección. Y esta para mí sería socialmente responsable, integración económica, mayor impacto social y menor impacto ambiental. Hay que tener cuidado con el principal enemigo del coworking que es la tradicionalidad.

4. ¿Cuántos metros cuadrados considera que debe tener como mínimo los espacios de coworking para que cumplan con su función?

Como mínimo 100 metros en una pequeña comunidad. Y a la vez debes tener una comunidad comprometida para pagar un coworking.

5. ¿Cuáles son los principales riesgos que ha podido observar en el negocio del coworking?

Cuando un emprendedor se retira de un coworking y este coworking no puede retener a su cliente, este es un gran riesgo que asume el coworking. Otro riesgo es

el mal cálculo de los costos, por ejemplo, he visto que olvidan considerar el impuesto a la renta y el impuesto general a las ventas.

6. ¿Debe haber una funcionalidad y diseño específico en las áreas dentro de la zona de coworking? ¿O no depende de ninguna alineación?

Sí claro debe haber un acabado, servicio, facilidades de movilidad del mobiliario, mucha amabilidad y siempre tiene que tener un propósito reflejado en frases inspiradoras, por ejemplo.

7. ¿Cómo segmentaría al público objetivo del coworking?

Es muy difícil segmentar, el marketing de hoy es más que nada digital. Pienso que lo más importante es el propósito. Para mí no funciona decir este es el mejor coworking del Perú.

8. ¿Cuáles son los principales costos variables y fijos que implica implementar una zona de coworking?

El principal costo es el alquiler del piso del edificio o una casa, ningún coworking donde he trabajado es propietario de sus bienes. Además de alquileres, pagos, decoración y calidad, consumo (cafetería), ver que le gusta a la comunidad y hacerlo transparente.

9. ¿Considera los precios establecidos en el mercado peruano para el negocio de coworking adecuados?

Los precios son un poco caros, esto explica que la capacidad de los coworking no estén totalmente ocupados.

10. ¿Considera usted que este negocio tiene barreras de entrada importantes en lo relacionado al capital de inversión?

Sí y el capital de inversión es la barrera más fuerte de entrada.

11. Desde un punto de vista estratégico, ¿Cuáles serían a su criterio por orden de importancia los factores críticos para el éxito?

Lo ordenaría de la siguiente manera:

Posición Financiera	1
Competitividad de precios	2
Lealtad del cliente	3
Participación en el mercado	4
Calidad del servicio	5

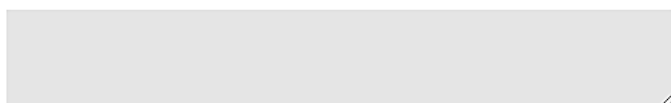
Anexo 7

Encuesta realizada a través de Survey Monkey

Coworking Arequipa

Coworking Arequipa

1. ¿Cual es tu edad?



2. ¿En qué distrito vive actualmente?

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Yanahuara | <input type="radio"/> Cercado |
| <input type="radio"/> Cayma | <input type="radio"/> Miraflores |
| <input type="radio"/> Selva Alegre | <input type="radio"/> José Luis Bustamante y Rivero |
| <input type="radio"/> Cerro Colorado | <input type="radio"/> Otro |
| <input type="radio"/> Vallecito | |

3. ¿En qué distrito trabaja actualmente?

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Yanahuara | <input type="radio"/> Cercado |
| <input type="radio"/> Cayma | <input type="radio"/> Miraflores |
| <input type="radio"/> Selva Alegre | <input type="radio"/> José Luis Bustamante y Rivero |
| <input type="radio"/> Cerro Colorado | <input type="radio"/> Otro |
| <input type="radio"/> Vallecito | |

4. ¿Cuántas horas trabaja al día en promedio?

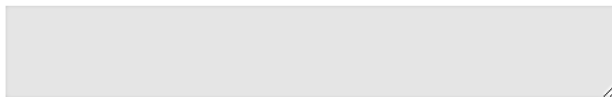
- ☐ De 1 a 4 horas
- ☐ De 5 a 8 horas
- ☐ De 9 a 12 horas

5. ¿Cuál es su modalidad de trabajo?

- ☐ En oficina
- ☐ Home Office (trabajo en casa)
- ☐ Trabajar en cafés

6.

El coworking es una zona de trabajo compartida entre freelancers, start up communities y trabajadores dependientes todos de diferentes empresas. El coworking ofrece a las empresas reducir sus costos de la siguiente manera. Un coworking asume costos como por ejemplo: de seguridad, limpieza, internet, fotocopidora, útiles de escritorio; permitiendo al cliente que se enfoque solo en su core business (negocio principal) y no se preocupe por los costos anteriormente mencionados. Este servicio ofrece también Networking que es la ampliar la red de contactos entre los mismos clientes, permitiendo el crecimiento de las empresas. (Por favor presione siguiente)



7. ¿Estaría interesado en trabajar en esta nueva modalidad de trabajo?

- ☐ Sí
- ☐ No (por favor en la siguientes preguntas marque la opción nula)

8. ¿Estaría dispuesto en ir a trabajar a un coworking en el distrito de Cercado con los beneficios que ofrece este servicio?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Nula

9. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar mensualmente por este servicio?

☐ S/. 500 - S/. 1 000

☐ S/. 1 500 - S/. 2 000

☐ S/. 1 001 - S/. 1 200

☐ Nula

☐ S/. 1 201 - S/. 1 500

Bibliografía

Alonso, G. (s.f.). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. Obtenido de Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor: https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf

Aponte, F. C. (Diciembre de 2018). *Instituto Nacional de Estadística e Información*. Obtenido de Encuesta Mensual del sector servicios: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-02-febrero-2019-1ra-correccion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Reporte de inflación Marzo 2019*. Obtenido de Reporte de inflación, Panorama: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2019.pdf>

CCIA. (Julio de 2017). *Cámara de comercio e industria de Arequipa*. Obtenido de Indicadores Económicos III Trimestre 2017: https://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_-_iii_trimestre_2017.pdf

CONCYTEC. (2016). *Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica*. Obtenido de I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación: https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf

De Koven, B. (1976). *The Play Community in The New Games Book*.

De Olazábal , E. (2016). *El Comercio Zona Ejecutiva*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/coworking-emprender-sin-costos-fijos-oficina-noticia-1874538>

Fred R., D. (2012). *Conceptos de Administración Estratégica*.

Gandini, A. (2015). *The rice of coworking spaces: A literature review* (Vol. 15).

García del Junco, J., Casanueva Rocha, C., Ganaza Vargas, J. D., & Alonso Rodríguez, M. A. (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. McGraww-Hill Interamericana de España.

Gestión, R. (22 de 03 de 2018). Moody's mantiene calificación crediticia de Perú en 'A3' tras renuncia de PPK. *Gestión* .

Gestión. (14 de Noviembre de 2018). *Panel G, Diario Gestión*. Obtenido de Mario

Rodríguez: "El 2019 será un año de crecimiento para la tecnología en temas de Cloud: <https://gestion.pe/panelg/mario-rodriguez-ano-crecimiento-tecnologia-temas-cloud-2209596>

INEI, R. (Agosto de 2018). *Instituto Nacional de Estadística e Información*. Obtenido de Perú: Perfil Sociodemográfico, Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática, Arequipa alberga a 1 millón 316 mil habitantes. (15 de 08 de 2017). Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/arequipa-alberga-a-1-millon-316-mil-habitantes-9903/>

Mercados & Regiones, El 20% de proyectos de innovación son de Arequipa. (13 de 10 de 2016). Obtenido de Mercados & Regiones: <https://www.mercadosyregiones.com/2016/10/13/el-20-de-proyectos-de-innovacion-son-de-arequipa/>

Spinuzzi , C. (2012). *Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity* (Vol. 26). Journal of Business and Technical Communication.

Sánchez, E. (2018). *CONOZCA EN QUÉ CONSISTE Y CÓMO AVANZA EL COWORKING EN EL PERÚ.* Obtenido de Cámara de Comercio Lima: https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion818/edicion_818.pdf

Pérez , I. (Julio de 2014). *Coworking Spain Magazine.* Obtenido de Coworking Spain: <https://coworkingspain.es/magazine/noticias/el-coworking-tiene-su-historia>

Vega Córdova, É. (2017). *El Comercio Día 1.* Obtenido de El Comercio: <https://comunalcoworking.com/wp-content/uploads/2017/09/Art%C3%ADculo-1.pdf>

De Koven, B. (1976). *The Play Community in The New Games Book*.

Gandini, A. (2015). *The rice of coworking spaces: A literature review* (Vol. 15).

De Olazábal , E. (2016). *El Comercio Zona Ejecutiva*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/coworking-emprender-sin-costos-fijos-oficina-noticia-1874538>

García del Junco, J., Casanueva Rocha, C., Ganaza Vargas, J. D., & Alonso Rodríguez, M. A. (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. McGraww-Hill Interamericana de España.

Longenecker, J., & Moore, C. (2001). *Administración de Pequeñas Empresas: un enfoque emprendedor, México, Thomson*.

Fred R., D. (2012). *Conceptos de Administración Estratégica*.

Gestión, R. (22 de 03 de 2018). Moody's mantiene calificación crediticia de Perú en 'A3' tras renuncia de PPK. *Gestión* .

Quintanilla, P. (9 de Diciembre de 2017). *¿Como va la política económica?* Obtenido de La República: <https://larepublica.pe/politica/1155890-cOmo-va-la-polItica-econOmica/>

Aponte, F. C. (Diciembre de 2018). *Instituto Nacional de Estadística e Información*. Obtenido de Encuesta Mensual del sector servicios:

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-02-febrero-2019-1ra-correccion.pdf>

Perú, B. C. (s.f.). Obtenido de Reporte de inflación Marzo 2019, Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2019.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Reporte de inflación Marzo 2019*. Obtenido de Reporte de inflación, Panorama: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2019.pdf>

INEI, R. (Agosto de 2018). *Instituto Nacional de Estadística e Información*. Obtenido de Perú: Perfil Sociodemográfico, Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf

CCIA. (Julio de 2017). *Cámara de comercio e industria de Arequipa*. Obtenido de Indicadores Económicos III Trimestre 2017: https://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_-_iii_trimestre_2017.pdf

Producción, M. d. (2017). *Ministerio de la Producción* . Obtenido de Estadística MIPYME: <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>

Gestión. (14 de Noviembre de 2018). *Panel G, Diario Gestión*. Obtenido de Mario Rodríguez: "El 2019 será un año de crecimiento para la tecnología en temas de Cloud: <https://gestion.pe/panelg/mario-rodriguez-ano-crecimiento-tecnologia-temas-cloud-2209596>

CONCYTEC. (2016). *Consejo Nacional de Ciencia Tecnologia e Innovación Tecnológica*. Obtenido de I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación: https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf

Market Report . (Agosto de 2017). Obtenido de Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión pública SAC: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf

Alonso, G. (s.f.). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. Obtenido de Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor: https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf

Kotler , P., & Lane Keller , K. (2006). *Dirección de Marketing*. México.

Lumpkin, & Dess. (2003). *Dirección Estratégica*.